

VOIKO SISÄINEN YRITTÄJÄ MENESTYÄ KAUPUNKIORGANISAATIOSSA?

Työntekijälähtöinen kehitys- ja innovaatiotoiminta Helsingin kaupungin liikennelaitoksessa.

Pro gradu
Ebru Aypek
Aalto-yliopisto
Entrepreneurship and Innovation Management
Kevät 2017

Tekijä Ebru Aypek

Työn nimi Voiko sisäinen yrittäjä menestyä kaupunkiorganisaatiossa? Työntekijälähtöinen kehitys- ja innovaatiotoiminta Helsingin kaupungin liikennelaitoksessa.

Tutkinto KTM

Koulutusohjelma Entrepreneurship and Innovation Management

Työn ohjaaja(t) Arto Lahti

Hyväksymisvuosi 2017

Sivumäärä 91+11

Kieli Suomi

Sisäiset yrittäjät käyttäytyvät yrittäjämäisesti, kehittävät ja innovoivat organisaatiossa, jossa he ovat työntekijöinä. Sisäinen yrittäjyys on yhteydessä organisaation taloudelliseen suoriutumiskykyyn. Organisaatiolle koituvista hyödyistä huolimatta kehitys- ja innovaatiotyö ei kuitenkaan onnistu ongelmitta vaan sisäiset yrittäjät kohtaavat haasteita työympäristössään. Pro gradu -tutkimukseni tarkoituksena on kuvata ja ymmärtää sisäistä yrittäjyyttä, toisin sanoen työntekijälähtöistä kehitys- ja innovaatiotoimintaa, Helsingin kaupungin liikennelaitoksessa (HKL) sekä selvittää johdon tuen, palkitsemisen, ajan ja autonomian vaikutusta sisäisten yrittäjien toimintamahdollisuuksiin. Tutkimuksen kohteena on HKL ja tutkittava tapaus on sisäisen yrittäjyyden ilmiö.

Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu kymmenestä puolistrukturoidusta HKL:n työntekijän haastattelusta, Kuratkon ja kumppanien (2014) sovelletusta määrällisestä kyselystä, sekä kehitys- ja innovaatiotoiminnan havainnoinnista. Olen myös hyödyntänyt aiemmin tekemääni aloitetta ja kokeillut aloitejärjestelmän toimivuutta omakohtaisesti.

Tutkimuksen tulos on, että sisäinen yrittäjyys on monitahoinen ja monipuolinen ilmiö, johon vaikuttavat niin viralliset kuin epäviralliset instituutiot ja jota on hyödyllistä tarkastella niin työntekijän kuin organisaation näkökulmasta. HKL:ssä yrittäjyys on pääasiassa pienimuotoista oman työn kehittämistä, mutta liikelaitoksella on myös kaksi patenttia, jotka viittaavat innovaatioihin. Viitekehityksen tekijöistä johdon tuki on merkittävin sisäisten yrittäjien toimintamahdollisuuksiin vaikuttava tekijä, joka voi mahdollisesti myös kompensoida muita tekijöitä, esim. autonomiaa ja aikaa. Sen sijaan ilman johdon tukea työntekijälähtöinen kehitys- ja innovaatiotoiminta tapausorganisaatiossa on haasteellista ellei mahdotonta. Selvisi, ettei työntekijöiden rakenteellinen autonomia riitä yksistään sisäisen yrittäjyyden kontekstissa, sillä ilman strategista autonomiaa työntekijöiden on vaikea toteuttaa ideoitaan. Palkitsemisen osalta selvisi, että työntekijät suhtautuvat eri tavalla palkitsemiseen. Toisia motivoi itse kehittäminen sekä esimiehen arvostus ja tunnustus, kun taas toisia motivoi kehitystyöstä saatava aineellinen palkkio.

Tutkimuksesta selvisi sisäisen yrittäjyyden vaikutus työntekijöiden työhyvinvoinnille. Kehitys- ja innovaatiotyötä tekevät työntekijät olivat selkeästi tyytyväisempiä työhönsä ja työilmapiiriin kuin ne, jotka eivät saaneet tehdä kehitystyötä. Silloin kun kehittäminen ei ollut mahdollista, aiheutti se työntekijöissä turhautumista ja tyytymättömyyttä.

Sisäinen yrittäjyys yhdistyy vahvasti ihmisiin, johtamiseen ja organisaation kulttuuriin. Työyhteisön negatiivinen asenne vähentää sisäisten yrittäjien kehityshalukkuutta, kun taas kehitysmuotoinen työyhteisö ja yhteiset tavoitteet lisäävät sitä. Organisaation kulttuuri ja epäviralliset instituutiot ovat merkittäviä tekijöitä sisäisen yrittäjyyden kannalta. Tämä tekee kehitys- ja innovaatioprosessin johtamisesta ja kehittämisestä organisaatiossa haastavan ja pitkäjänteisen prosessin.

Avainsanat sisäinen yrittäjyys, yrittäjyys, kehitys, innovaatio, kaupunki, organisaatio

Author Ebru Aypek

Title of thesis Can an intrapreneur be successful in a public organization? Employee-initiated development and innovation work in Helsinki City Transport.

Degree Master of Science

Degree programme Entrepreneurship and Innovation Management

Thesis advisor(s) Arto Lahti

Year of approval 2017**Number of pages** 91+11**Language** Finnish

Intrapreneurs act entrepreneurially and initiate development and innovation in organizations they work in. Intrapreneurship (or corporate entrepreneurship) is linked to the growth of the firms' economic performance. Despite of the benefits of intrapreneurship, intrapreneurs face challenges in the organization's environment. My thesis researches, and tries to understand, the phenomenon of intrapreneurship, i.e. employee initiated development and innovation work, in Helsinki City Transport (HKL). This thesis aims to determine the significance of management support, rewarding, time availability, and the autonomy to the intrapreneurs' scope for action. HKL is the target of this research. This study is a case study about the phenomenon of intrapreneurship.

The empirical data consists of ten half-structured interviews of HKL employees. The quantitative survey applied is from Kuratko et al. (2014). In addition, I have attended three meetings of the committee of suggestion scheme in HKL as observer.

The result of this thesis is that intrapreneurship is multifaceted and diverse phenomenon, affected by official and unofficial institutions. Intrapreneurship should be studied from both the employee and organizational perspective. In HKL, entrepreneurship is mostly the incremental development of one's own work. However, the city organization has also two patents which indicates that there is a chance for innovation. Management support is the most significant factor amongst all the factors of the framework. Management support can compensate for other factors like autonomy and time availability. However, intrapreneurship without management support in the case organization is highly difficult if not impossible. It turned out that the structural autonomy alone is insufficient in the context of intrapreneurship. Without strategical autonomy, employees cannot implement their ideas. It also became clear that the employees perceive rewarding differently. Some were motivated by the innovation work itself and the acknowledgement of manager, while others were motivated by material rewarding.

It was revealed that intrapreneurship has a positive effect to the well-being of the employees. Those employees that were able to develop and innovate were significantly more satisfied with their work and work climate than those who weren't. The employees unable to innovate felt frustrated and discontent.

Intrapreneurship is strongly linked to people, management and culture of the organization. Work community's negative attitude towards intrapreneurship decreases intrapreneurs' willingness to develop and innovate, whereas positive attitude increases it. Culture and unofficial institutions are important factors in the context of intrapreneurship. They make the management and development of the innovation process challenging and persevering process in the organization.

Keywords intrapreneurship, corporate entrepreneurship, entrepreneurship, development, innovation, city, organization

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO.....	6
1.1. Kaupunkiorganisaatio muutoksessa ja sisäisen yrittäjyyden rooli siinä	6
1.2. Tutkimuksen perusvalinnat	8
1.3. Oma rooli tutkijana ja työntekijänä	9
1.4. Tutkimuksen rakenne.....	10
2. KIRJALLISUUSKATSAUS.....	11
2.1. Sisäinen yrittäjyys	11
2.2. Kuka on sisäinen yrittäjä ja miten hän toimii?	15
2.3. Instituutioiden merkitys sisäiselle yrittäjyydelle	17
2.4. Sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavat tekijät.....	20
2.4.1. Johdon tuki	21
2.4.2. Autonomia ja aika.....	25
2.4.3. Palkitseminen	26
2.5. Teoreettinen viitekehys	26
3. TUTKIMUKSEN KOHDE: HKL.....	29
3.1. Historia ja toimiala.....	29
3.2. Uusi HKL.....	30
3.3. Henkilöstö.....	32
3.4. Kehitys- ja innovaatiotoiminta HKL:ssä	33
4. METODOLOGIA JA AINEISTO	36
4.1. Metodologia	36
4.2. Aineisto	37
4.3. Kysely	37
4.3.1. Otanta	38
4.3.2. Alipeitto	38
4.3.3. Teorian operationalisointi.....	39
4.3.4. Asteikko.....	40
4.3.5. Kyselyssä mitatut neljä osa-aluetta ja väittämät.....	41
4.4. Haastattelut	42
4.4.1. Haastateltavien valinta.....	42

4.4.2.	Litterointi	43
4.5.	Tutkimuksen arviointi ja luotettavuus	44
5.	TULOKSET	46
5.1.	Kysely	46
5.1.1.	Otoksen ja perusjoukon vastaavuus	46
5.1.2.	Kyselyn tulokset	47
5.2.	Haastattelujen toteutus ja tulosten luokittelu	49
5.3.	Haastattelujen tulokset	52
5.3.1.	Luokka 1: Johdon tuki	57
5.3.2.	Luokka 2: Autonomia	63
5.3.3.	Luokka 3: Palkitseminen	65
5.3.4.	Luokka 4: Aika	68
5.4.	Sisäisen yrittäjyyden prosessi	70
5.4.1.	Ongelman tai mahdollisuuden havaitseminen	71
5.4.2.	Ratkaisun miettiminen, ideointi ja innovointi	71
5.4.3.	Työyhteisön palaute	71
5.4.4.	Esittely esimiehille, resurssit ja lupa	71
5.4.5.	Kokeilu, käyttöönotto tai ideasta luopuminen	72
5.5.	HKL:n virallinen aloite- ja innovaatiotoiminta	73
6.	POHDINTA	75
7.	PÄÄTÄNTÄ	82
7.1.	Tutkimuksen tiivistelmä	82
7.2.	Tutkimuksen vahvuudet ja rajoitukset	83
7.3.	Jatkotutkimussuositukset	84
	LÄHTEET	85
	LIITTEET	90

TAULUKOT

Taulukko 1.	Sisäisen yrittäjyyden määritelmiä.	12
Taulukko 2.	Henkilöstön määrä työtehtävien mukaan vuosina 2014 ja 2016. Henkilöstöraportti 2015.	32
Taulukko 3.	Kyselyn vastausvaihtoehdot ja niitä vastaavat pisteet.	40
Taulukko 4.	Teorialähtöinen luokittelu.	51

KUVAT

Kuva 1.	Ydintutkimusaiheet työntekijän innovatiivisessa käyttäytymisessä. Åmo, 2010.	13
Kuva 2.	Julkisen sektorin sisäisen yrittäjyyden malli. Kearney ja kumppanit, 2007.	20
Kuva 3.	A dynamic model of co-evolutionary CE processes. Heinonen ja Toivonen (2007)	24
Kuva 4.	Tutkimuksen viitekehys.	27
Kuva 5.	HKL:n henkilöstön ikä- ja sukupuolijakauma. Henkilöstöraportti 2015.	32
Kuva 6.	Kyselyn tulos koko organisaation osalta.	48
Kuva 7.	Esimiesten ja päälliköiden tulokset kyselyssä.	49
Kuva 8.	Sisäisen yrittäjyyden prosessi.	70
Kuva 9.	Viitekehyyksen tekijöistä johdon tuki on työntekijälähtöisen kehitys- ja innovaatiotoiminnan perusta.	81

1. JOHDANTO

Johdattelen lukijan tässä kappaleessa lyhyesti tutkimuksen aiheeseen. Esittelen tutkimuksen perusvalinnat, kuten tutkimuskysymykset, oman roolini tutkijana ja työntekijänä sekä koko tutkimuksen rakenteen.

1.1. Kaupunkiorganisaatio muutoksessa ja sisäisen yrittäjyyden rooli siinä

Globalisaation tuoma kansainvälinen kilpailu ja pitkään jatkunut talouslama ovat aiheuttaneet asenteiden muuttumisen monopoliyhtiöitä kohtaan. Monopoli tuottaa markkinahintaa kalliimmalla ja siksi se toimii tehottomasti. Maailma muuttuu, ja muutoksen tahti vain kiihtyy. Palvelut, joita asiakkaat tarvitsevat ja haluavat, muuttuvat. Myös julkisten organisaatioiden on kyettävä vastaamaan asiakkaiden muuttuneisiin tarpeisiin entistä tehokkaammin. Staattinen ja menneisyyteen jämähtänyt yritys, joka ei kehitä tarjontaansa eikä vastaa asiakkaidensa muuttuviin tarpeisiin, on ennen pitkään tuomittu poistumaan markkinoilta kannattamattomana. Tällainen yritys on unohtanut asiakkaidensa merkityksen yritystoiminnalle ja ajautunut kauas innovoinnista, tuotteiden, palveluiden, työtapojen ja teknologioiden kehittämisestä.

Yrittäjyyttä on kaikkialla, missä ihmisetkin ovat, myös julkisissa organisaatioissa. Nykypäivänä yrittäjyys ja innovointi nähdään ratkaisuna moniin ongelmiin: työttömyydestä huonoon kilpailukykyyn ja julkisen talouden velkaan. Yrittäjyyttä ja innovointia pyritään lisäämään kansantaloudessa. Pitkällä tähtäimellä hyvinvoinnin ylläpitäminen ja talouden kasvu riippuvat työn tuottavuuden kasvusta. Työn tuottavuutta taas lisätään innovaatioilla, uusilla keksinnöillä, jotka otetaan kaupalliseen käyttöön. Taloustieteessä ja yritys kirjallisuudessa yrittäjät nähdään talouden kasvun moottoreina, keksijöinä ja innovaatioiden alullepanijoina. Yhteiskunnan hyvinvoinnin kasvu riippuu siis pitkälti yrittäjistä, ja siksi yrittäjyyttä pyritään lisäämään kaikin keinoin. Samaa ajatusta voidaan soveltaa myös organisaatioihin.

Yrittäjyyden oppi-isä Joseph Schumpeter kuvailee yrittäjää seuraavin sanoin:

An entrepreneur is a person who carries out new combinations, causing discontinuity. The carrying out of new combinations can include a new good or quality of a good, a new method of production, opening of a new market, conquest of a new source of raw materials or the reorganization of any industry (Schumpeter, 1934. Katso Misra ja Kumar, 2000).

Mitä on sisäinen yrittäjyys?

Sisäinen yrittäjyys on tapa kehittää organisaatiota ja sen toimintaa. Sisäiset yrittäjät käyttäytyvät yrittäjämäisesti ja he kehittävät ja innovoivat olemassa olevassa organisaatiossa, jossa he ovat työntekijöinä. Sisäiset yrittäjät kehittävät esimerkiksi omaa työtään ja työprosesseja, uusia tuotteita ja palveluja sekä luovat uusia liiketoimintoja. Åmon (2010) mukaan intrapreneurship on innovaatioiden käyttöönottoa organisaatiossa, jossa innovaatiot saavat alkunsa työntekijöiden aloitteesta eli sisäinen yrittäjyys on työntekijälähtöistä kehitys- ja innovaatio-toimintaa. Sisäinen yrittäjyys on organisaation kehittämistä alhaalta ylöspäin.

Yrittäjyys on universaali ilmiö (Steyaert ja Katz, 2004), jota tavataan niin yksityisissä yrityksissä kuin julkisissa organisaatioissakin. Heinonen (1999) kirjoittaa, ettei julkisen organisaation kilpailukykyä voida ylläpitää tulevaisuudessa lisäresursseilla, vaan kilpailukykyä on haettava organisaatiosta itsestään. Tällöin yrittäjämäisten ja innovatiivisten toimintatapojen merkitys korostuu julkisissa organisaatioissa. Heinonen argumentoi, että julkisen organisaation on toimittava yrittäjämäisellä tavalla, jotta se voisi oikeasti olla asiakaslähtöinen ja parantaa kilpailukykyään. Vaikka Heinosen argumentista on aikaa jo yli seitsemäntoista vuotta, aihe on edelleen ajankohtainen. Zahran ja Covinin tutkimuksen (1995) mukaan sisäisellä yrittäjyydellä on yhteys organisaation taloudelliseen suorituskyykyyn. Bayarcelik ja Özsahin (2014) vuorostaan argumentoivat, että yrittäjämäinen ilmapiiri ja toimintaote organisaatiossa luovat taloudellista ja innovatiivista suorituskyykyä. Kearney ja kumppanit (2007) kirjoittavat, että sisäinen yrittäjyys tuottaa yliverstaista suorituskyykyä julkisessa organisaatiossa. Heidän mukaansa yrittäjyys on universaali käsite, ja sitä voi siksi soveltaa myös julkisen sektorin organisaatioon. Tätä päätelmää tukevat myös Steyaert ja Katz (2004).

Instituutioiden vaikutus sisäisten yrittäjien toimintamahdollisuuksiin

Yhteiskunnassa instituutiot muodostavat kannustimet ja säännöt, jotka ohjailevat sitä, mikä toiminta on kannattavaa ja mikä on kannattamatonta. Näiden instituutioiden sääntöjen, kannustimien ja rajoitusten perusteella ihmiset päättävät, miten he toimivat. Organisaation sisäiset instituutiot vaikuttavat vastaavalla tavalla työntekijöiden käyttäytymiseen. Näitä instituutioita voivat olla esimerkiksi yrityskulttuuri, johdon esimerkki, yrityksen viralliset ja epäviralliset säännöt ja ohjeet, esimiesten ja kollegojen suhtautuminen sekä palkitsemisjärjestelmät. Yhdessä nämä muodostavat organisaation instituutiot eli viralliset ja epäviralliset säännöt.

Kun sisäinen yrittäjä pyrkii kehittämään tai muuttamaan jotakin asiaa työympäristössään tai työssään, hän kohtaa useimmiten esteitä. Näitä esteitä voivat olla esimerkiksi esimiehen välinpitämättömyys, kollegojen epäily tai vastustus, epämotivoivat palkitsemisjärjestelmät tai byrokratia ja säännöt, jotka eivät mahdollista kokeiluja. Organisaation sisäinen ympäristö, yrityskulttuuri, säännöt ja kannustimet vaikuttavat sisäisten yrittäjien toimintamahdollisuuksiin ja motivaatioon tavoitella uudenlaisia mahdollisuuksia. Työympäristössä, jossa kannustetaan ideointiin sekä mahdollistetaan ideoiden kokeilu ja käyttöönotto, työntekijät todennäköisemmin myös kehittävät ja innovoivat useammin. Tekoja, joista rangaistaan tai joista ei seuraa hyötyä, pyritään taas välttämään.

Sisäiset yrittäjät ovat muutosta ja kehitystä ajavia oma-aloitteisia työntekijöitä, jotka ovat halukkaita tekemään asioita eri tavalla. He ovat arvokas voimavara organisaatiolle. On organisaation edun mukaista pyrkiä hyödyntämään heidän työpanostaan, näkemystään ja motivaatiotaan. Kun organisaatio haluaa valjastaa sisäisen yrittäjyyden hyödykseen, on sen ymmärrettävä ilmiötä, tunnistettava ne instituutiot ja tekijät, jotka vaikuttavat siihen, sekä tehtävä sisäistä yrittäjyyttä edistäviä muutoksia.

1.2. Tutkimuksen perusvalinnat

Pro gradu -tutkimukseni tarkoituksena on kuvata ja ymmärtää sisäistä yrittäjyyttä, toisin sanoen työntekijälähtöistä kehitys- ja innovaatiotoimintaa, Helsingin kaupungin liikennelaitos liikelaitoksessa (HKL) sekä selvittää organisaation tiettyjen tekijöiden ja instituutioiden vaikutusta sisäisten yrittäjien toimintamahdollisuuksiin. Tutkimuksen kohteena on HKL ja tutkittava tapaus on sisäisen yrittäjyyden ilmiö. Keskiössä ovat yrittäjämäisesti toimivat HKL:n työntekijät sekä organisaation tekijät ja instituutiot, jotka luovat olosuhteet tälle toiminnalle.

Tutkimuskysymykset, joihin pyrin vastaamaan, ovat seuraavat:

1. Minkälaista sisäinen yrittäjyys on HKL:ssä?
2. Miten organisaation sisäisen ympäristön tekijät, kuten johdon tuki, autonomia, palkitseminen ja aika, vaikuttavat sisäisten yrittäjien toimintamahdollisuuksiin?

Näiden tutkimuskysymysten avulla pyrin selvittämään, miten sisäisten yrittäjien kehitys- ja innovointiolosuhteita voidaan kehittää HKL:ssä. Käytin tutkimuksen tutkimusstrategiana tapaututkimusta.

Miten tutkimusaineisto kerättiin?

Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu kymmenestä puolistrukturoidusta HKL:n työntekijän haastattelusta sekä määrällisestä kyselystä (Kuratko ja kumppanit, 2014). Näiden lisäksi olen käyttänyt havainnointia, osallistunut kahteen aloitejaoksen kokoukseen tarkkailijana ja päässyt seuraamaan organisaatiota HKL:n pääkonttorista käsin vuoden 2016 huhtikuusta joulukuuhun. Olen myös hyödyntänyt aiemmin tekemääni aloitetta ja kokeillut aloitejärjestelmän toimivuutta omakohtaisesti.

Tulokset

Tutkimuksen tulos on, että sisäinen yrittäjyys on monitahoinen ja monipuolinen ilmiö, johon vaikuttavat niin viralliset kuin epäviralliset instituutiot. HKL:ssä yrittäjyys on pääasiassa pienimuotoista oman työn kehittämistä, mutta HKL:llä on myös kaksi patenttia, jotka viittaavat organisaation korkeampaan innovatiivisuuden asteeseen. Viitekehyksen tekijöistä; johdon tuki, palkitseminen, aika ja autonomia; johdon tuki on merkittävin tekijä. Se voi mahdollisesti myös kompensoida muita tekijöitä. Ilman johdon tukea työntekijälähtöinen kehitys- ja innovaatiotoiminta tapausorganisaatiossa on haasteellista, ellei mahdotonta.

1.3. Oma rooli tutkijana ja työntekijänä

Olen työskennellyt HKL:ssä kuuden vuoden ajan. Työtehtäviini on kuulunut pääasiassa metron ajaminen tuntityöntekijänä. Lisäksi olen toiminut yhden kesän toimistotyöntekijänä metrovarikolla. Olen ollut enimmäkseen kesäisin lisätyövoimana suorittavassa tehtävässä ja päässyt tarkkailemaan organisaatiota ja sen toimintaa kuljettajan ja toimistotyöntekijän näkökulmasta.

HKL:ssä tehtiin maisteriopintojeni loppuvaiheessa organisaatiouudistus, jolla haettiin tehokkuutta kaupunkiorganisaation toimintaan. Tutustuin samoihin aikoihin Heinosen väitöskirjaan *Kohti asiakaslähtöisyyttä ja kilpailukykyä. Sisäinen yrittäjyys kunnallisen yksikön muutoksessa* (1999), joka inspiroi minua tutkimaan sisäistä yrittäjyyttä HKL:ssä. Heinosen mukaan sisäinen yrittäjyys on yksi keino lisätä kaupunkiorganisaation asiakaslähtöisyyttä ja kilpailukykyä.

Tein tätä tutkimusta HKL:n pääkonttorissa toiminnanohjauksen tiloissa vuonna 2016 täysipäiväisesti neljän kuukauden ajan, pääasiassa huhtikuusta heinäkuuhun. Tutkimuksen tar-

koituksena on ollut tuottaa tietoa HKL:n innovaatioprosessin kehittämiseksi. Toimeksiantajan toivomuksena on ollut muun muassa tunnistaa sisäisen yrittäjyyden ongelmakohtia ja onnistuneita tapauksia.

Syyskuussa 2016 aloitin projektityöntekijänä HKL:llä tehtävänäni sen innovaatioprosessin määrittely ja uudistaminen. Tutkimustyön jälkeen pääsin soveltamaan oppimaani neljän kuukauden ajan projektissa, jossa kehitimme HKL:n nykyistä innovaatioprosessia. Toimin projektissa projektipäällikkönä, asiantuntijana sekä työntekijänä. Muilta projektin jäseniltä sain arvokasta näkemystä ja apua HKL:n uuden innovaatioprosessin suunnitteluun. Projektin päätyttyä tein pro gradu -tutkimukseni loppuun keväällä 2017. Kirjoitin muun muassa kesken jääneen kirjallisuuskatsauksen sekä pohdinta- ja päättäntäosiot valmiiksi. Samoihin aikoihin aloitin työskentelyn HKL:n Infra- ja kalustoyksikössä Raide-Jokeri-infrahankkeessa projektipäällikkönä vastuualueenani liikenteen operoinnin edellytykset, matkustajapalvelu ja kaupunkikuva.

Reflektointi ja omien ajatusten työstäminen, omien ennakko-oletusten tiedostaminen sekä niiden eksplisiittinen esittäminen ovat tärkeitä hyvän lopputuloksen aikaansaamiseksi, kun organisaatio on entuudestaan tuttu (Eriksson & Kovalainen, 2008). Toisaalta koska organisaatio oli tuttu, minun oli helppo kirjoittaa tarkka, realistinen ja kattava konteksti tutkimukselle. Koska olin HKL:n työntekijä, enkä täysin ulkopuolinen henkilö, minun oli helppo ymmärtää haastatteluaineiston kontekstia. Myös haastattelutapaamisten sopiminen oli helppoa. Kaikki henkilöt, joilta pyysin saada haastattelua, suostuivat siihen. Minuun luotettiin, koska olin myös työntekijä, yksi heistä, en esimies tai ulkopuolinen tutkija. Henkilöt, joita haastattelin, kertoivatkin avoimesti haasteista, joita he olivat kohdanneet kehitys- ja innovaatiotyössä.

1.4. Tutkimuksen rakenne

Tutkimus jakaantuu johdannon lisäksi kuuteen lukuun. Luvussa kaksi käsittelen tutkimuksen keskeiset käsitteet ja viitekehyksen. Luvussa kolme esittelen tutkimuksen kohteen, Helsingin kaupungin liikennelaitos -liikelaitoksen (HKL). Luvussa neljä kuvailen tutkimuksen metodologian ja aineistonkeruumenetelmät sekä arvioin tutkimuksen luotettavuutta. Luvussa viisi esittelen empiirisen aineiston tulokset ja luvussa kuusi pohdin teorian ja aineiston välistä yhteyttä. Lopuksi luvussa seitsemän esittelen tutkimuksen vahvuudet ja rajoitukset, tiivistelmän sekä jatkotutkimussuosituksia.

2. KIRJALLISUUSKATSAUS

Tässä kappaleessa esittelen sisäisen yrittäjyyden teoriaa ja määrittelen keskeisimmät käsitteet. Esittelen sisäisen yrittäjyyden teoriaa sekä organisaation että sisäisen yrittäjän näkökulmasta. Käyn läpi sisäisen yrittäjän toimintamallit, institutionaalisen teorian, sekä sisäiseen yrittäjyyteen ja sisäisiin yrittäjiin vaikuttava tekijät. Lopuksi esittelen Pro gradu -tutkimukseni teoreettisen viitekehyksen.

2.1. Sisäinen yrittäjyys

Englanninkielisessä yrittäjyyskirjallisuudessa puhutaan sisäisestä yrittäjyydestä pääasiassa kahdella eri termillä; *intrapreneurship* (esim. Alpan ja kumppanit, 2010; Antoncic, 2007) ja *corporate entrepreneurship* (esim. Burgelman, 1983; Kearney ja kumppanit, 2008). Selkeää eroa termien välillä ei ole, ja toisinaan niitä käytetään toistensa synonyymeina (esim. Antoncic & Hisrich, 2003; Heinonen ja Toivonen, 2008). Ne eivät kuitenkaan aina tarkoita täysin samaa asiaa, vaan termien määritelmässä saattaa olla eroja. Intrapreneurship-termiä saatetaan käyttää enemmän tilanteissa, joissa tutkimuksen kohteena on pieniä organisaatiota (esim. Antoncic & Hisrich, 2003). Määritelmien ero ei ole kriittistä tutkimukseni kannalta, sillä tutkimukseni tarkastelee sisäisen yrittäjyyden prosessia sekä sisäisiä yrittäjiä. Myös Heinonen ja Toivonen (2008) perustelevat molempien termien käytön samalla tavalla.

Laajimmassa määritelmässään sisäinen yrittäjyys on yrittäjyyttä tai yrittäjämäistä toimintaa olemassa olevan organisaation sisällä (Antoncic ja Hisrich, 2003). Sisäinen yrittäjyys voidaan kuitenkin määritellä kirjallisuudessa hyvin monella tavalla (katso Taulukko 1).

Åmon mukaan (2010) CE- ja intrapreneurship-termeillä on keskenään selkeä merkitys ero, ja niitä tulee käyttää eri tilanteissa. Hän kirjoittaa (2010), että termiä corporate entrepreneurship (CE) tulee käyttää, kun tutkitaan yrittäjyyttä ja innovatiivista käytöstä organisaation näkökulmasta. CE:ssä yrittäjyyden aloite tulee johdolta. Yrittäjyysprosessin omistajuus ja arviointi ovat tällöin myös yritysjohdolla ja innovatiivisesti toimivien yksilöiden näkökulma puuttuu.

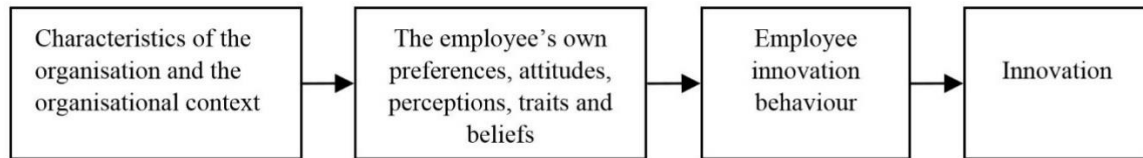
Åmon mukaan intrapreneurship on innovaatioiden käyttöönottoa organisaatiossa, jossa innovaatiot saavat alkunsa työntekijöiden aloitteesta. Åmon mukaan intrapreneurship-termiä tulee käyttää, kun yrittäjyyttä tutkitaan henkilöstön näkökulmasta ja yritteliäs toiminta saa alkunsa työntekijöiltä. Yrittäjyysprosessin omistajuus ja arviointi ovat tällöin työntekijällä.

Taulukko 1. Sisäisen yrittäjyyden määritelmiä.

Määritelmä	Termi	Lähde
Julkisen organisaation sisällä oleva prosessi, joka tuottaa innovatiivisia toimintoja, kuten nykyisten ja uusien palvelujen, teknologioiden, hallinnon sekä uusien paranneltujen strategioiden kehittämistä.	Corporate entrepreneurship	Kearney ja kumppanit, 2008
Prosessi, jossa yksilö tai ryhmä yksilöitä yhteistyössä organisaation kanssa luovat uuden organisaation tai käynnistävät uudistuksia ja innovaatioita organisaation sisällä.	Corporate entrepreneurship	Kuratko ja kumppanit, 2005
Uuden liiketoiminnan (venture) luominen olemassa olevan organisaation sisällä sekä organisaation muuttaminen strategisella uudistumisella.	Corporate entrepreneurship	Guth ja Ginsberg, 1990
Yrittäjyyttä olemassa olevassa pienessä tai suuressa organisaatiossa, kuten uusien liiketoimintojen luomista, innovatiivisia toimintoja ja suuntautumista esim. uusien tuotteiden, palvelujen, teknologioiden ja hallinnollisten tekniikkojen, strategioiden ja kilpailullisen asenteen kehittämiseen.	Intrapreneurship, corporate entrepreneurship	Antoncic & Hisrich, 2003
Uusien liiketoimintojen kehittämistä olemassa olevassa organisaatiossa uusien mahdollisuuksien hyödyntämiseksi ja taloudellisen arvon luomiseksi.	Intrapreneurship, corporate entrepreneurship, corporate venturing	Parker, 2011; Pinchot, 1985

Åmo esittelee (2010) myös kolmannen termin: employee innovation behaviour. Työntekijöiden innovatiivisen käytöksen aikomus on johtaa organisatoriseen muutokseen tai parannuksiin, jotka hyödyttävät organisaatiota. Åmo kirjoittaa, että työntekijöiden innovatiivisen käytöksen lopputulos voi olla suurta tai pientä. Se voi olla spin-off-organisaatio, uusi tuote, uudet markkinat, kustannuksia säästävän rutiinin käyttöönotto tai epäonnistuminen.

Åmo (2010) esittelee seuraavassa kuvassa (Kuva 1), miten organisaation ominaisuudet ja konteksti sekä sisäisen yrittäjän ominaisuudet yhdessä vaikuttavat työntekijän innovatiiviseen käytökseen ja innovaatioiden syntymiseen.



Kuva 1. Ydintutkimusaiheet työntekijän innovatiivisessa käyttäytymisessä. Åmo, 2010.

Sisäistä yrittäjyyttä on monenlaista ja sitä esiintyy eri asteina

Sisäistä yrittäjyyttä on tutkittu paljon monesta eri perspektiivistä. Antoncic ja Hisrich (2003) kirjoittavat, että viimeisen kahden vuosikymmenen aikana sisäisen yrittäjyyden tutkimus on keskittynyt uusien liiketoimintojen muodostamiseen (new business venturing) sekä yrittäjämäisesti toimivaan työntekijään. Myöhemmin tutkimus on laajentunut koskemaan myös yrittäjämäisiä organisaatioita (entrepreneurial organization) sekä organisaatioiden yrittäjämäisiä ominaisuuksia. He kirjoittavat, että sisäisen yrittäjyyden tutkimus on jakaantunut näihin kolmeen osa-alueeseen. Heidän mukaansa sisäisen yrittäjyyden tutkimuksen tärkein saavutus on ollut tietoisuuden ja tietämyksen lisääntyminen yrittäjyydestä organisaatioissa.

Antoncic ja Hisrich (2003) selkeyttävät artikkelissaan sisäisen yrittäjyyden konseptia ja jaottelevat sisäisen yrittäjyyden useampaan eri komponenttiin. Näitä komponentteja ovat: täysin uusien liiketoimintojen perustaminen (new ventures), uuden liiketoiminnan aloittaminen liittyen nykyisiin tuotteisiin ja palveluihin (new business), tuote/palveluinnovatiivisuus, prosessi-innovatiivisuus, uudistuminen (self-renewal), riskinotto, proaktiivisuus sekä kilpailullinen aggressiivisuus. He ehdottavat, että sisäinen yrittäjyys tulisi nähdä multidimensionaalisenä konseptina, joka koostuu näistä kahdeksasta erillisestä mutta toisiinsa liittyvästä komponentista.

Stopford ja Baden-Fuller (1994) katsovat, että sisäistä yrittäjyyttä on monenlaista. He kirjoittavat, että samassa organisaatiossa voi olla samanaikaisesti erityyppisiä yrittäjyyden muotoja ja että tietyt yrittäjyyden ominaisuudet¹ ovat yleisiä niissä kaikissa. Antoncic ja

¹ Nämä tietyt ominaisuudet, jotka esiintyvät erilaisissa yrittäjyyden muodoissa ja joita he tutkivat, olivat tiimisuuntautuneisuus (team-orientation), tavoitteet yli nykyisten resurssien (aspirations beyond current resources), oppimiskyky (learning-capability) sekä kyky ratkaista pulmatilanteita (capability to resolve dilemmas).

Hisrich vuorostaan kirjoittavat (2003), että yrittäjyys ilmenee organisaatioissa asteina ja jokaisen organisaation yrittäjyyden aste on erilainen. Heidän mukaansa täydellisen yrittäjämäinen organisaatio ja sen vastakohta, organisaatio, joka ei ole ollenkaan yrittäjämäinen, auttavat meitä käsittämään yrittäjyyden asteiden vaihteluvälin. Näitä äärimmäisiä muotoja ei kuitenkaan ole olemassa, vaan organisaatiot sijoittuvat usein näiden kahden ääripään välille.

Yrittäjyys luo monimuotoisuutta

Burgelman (1983) määrittelee sisäisen yrittäjyyden (corporate entrepreneurship) prosessina, jossa organisaatio tavoittelee monimuotoisuutta sisäisellä kehittämisellä. Hän kirjoittaa, että suuri ja monialainen organisaatio tarvitsee sekä monimuotoisuutta että järjestystä strategisissa aktiviteeteissaan. Yrittäjyys organisaation sisällä tarjoaa monimuotoisuutta, kun taas järjestys hoituu suunnittelulla. Menestyvät organisaatiot tarvitsevat molempia strategioita ja strategisen johdon tehtävänä on tasapainottaa nämä kaksi erilaista prosessia.

Organisaatiossa yrittäjien autonominen strateginen käytös johtaa siihen, että he pystyvät vaikuttamaan organisaation strategiaan ja vaikuttamistapa on alhaalta ylöspäin (Burgelman, 1983). Tämä voi johtaa strategiseen uudistumiseen. Se tarjoaa myös perustan radikaaleillekin innovaatioille. Perinteisesti strategia annetaan organisaatiossa ylhäältä, ja johto pyrkii muuttamaan työntekijöiden käytöstä annetun strategian mukaiseksi. Burgelmanin mukaan (1983) sisäisen yrittäjyyden kontekstissa yritysjohto ei välttämättä pysty vaikuttamaan yrittäjyyden sisältöön, mutta se pystyy vaikuttamaan sen määrään lyhyen ja pitkäntähtäimen regulaatiolla.

Yrittäjyys ja innovointi julkisessa organisaatiossa

Yrittäjyyden ja julkisen organisaation yhteensovittaminen voi vaikuttaa vaikealta yhtälöltä, sillä julkisten organisaatioiden realiteetit verrattuna yksityisten yritysten realiteetteihin voivat olla kovin erilaiset. Julkisilla organisaatioilla on usein byrokraattisemmat organisaatiorakenteet, monilukuisemmat ja vähemmän kaupalliset tavoitteet sekä hierarkkisemmat johtamistavat kuin yksityisillä (Kearney ja kumppanit, 2009). Toisaalta Kearney ja kumppanit kirjoittavat (2009), että julkisilla organisaatioilla on todennäköisemmin enemmän resursseja toteuttaa innovatiivisia hankkeita kuin yksityisillä yrityksillä.

Julkinen organisaatio on avoin kritiikille, minkä takia sen olisi kyettävä innovoimaan ja uudistumaan. Toisaalta Kearney ja kumppanit (2008) kirjoittavat, että julkiset organisaatiot

pyrkivät stabiiliin tilaan ja karttavat riskejä. Julkiset epäonnistumiset toimivat argumentteina poliittisessa retoriikassa, ja jatkossa muutoksia (kuten yhtiöittäminen, yksityistäminen, kilpailun avaaminen ja monopoliaseman purkaminen) saatetaan kohdistaa organisaatioon. Tästä syystä julkiset organisaatiot ja niiden johtajat karttavat riskejä ja innovatiivisia projekteja. Riskien realisoituminen ja näkyvien ja isojen hankkeiden epäonnistuminen takaavat julkisen arvosteluryöpyn ja kriittistä arviointia organisaation toiminnasta. (Kearney ja kumppanit, 2008).

Borinsin mukaan (2001) julkisen organisaation innovaatiot näyttävät hyvin samalta kuin yksityisen sektorin innovaatiot. Koska innovaatiot läpileikkaavat organisaation rakenteet ja osastot, sisäinen yrittäjäyys vaatii niin työntekijöiden, esimiesten kuin eri osastojenkin välistä yhteistyötä. Borins (2001) kirjoittaa, että innovaatiot julkisessa organisaatiossa ovat usein luonteeltaan kokonaisvaltaisia ja liittyvät monen osaston toimintaan. Robert (2002) taas kirjoittaa, että yrittäjäyys julkisella sektorilla ei ole riippuvainen yksilön ominaisuuksista, vaan se on enemmänkin riippuvainen ryhmän halusta muuttua, sopeutua, innovoida ja ottaa riskejä.

Ostrom (1965) kirjoittaa, että julkiset yrittäjät (public entrepreneurs) järjestävät ja kokoavat resursseja toteuttaakseen oletettuja julkisia tai sosiaalisia hyötyjä ja käyttävät niitä saavuttaakseen korkeaa suorituskkyä julkisissa tavoitteissa. Hän kirjoittaa, että julkisessa organisaatiossa yrittäjämäisesti käyttäytyvällä työntekijällä ei ole samalla tavalla vapautta tavoitella yrittäjämäisiä päämääriä kuin yksityisellä yrittäjällä. Yksityinen yrittäjä voi asettaa tavoitteita omien etujensa mukaan, eikä julkisen organisaation byrokraattiset säännöt ole rajoittamassa hänen toimintaansa.

2.2. Kuka on sisäinen yrittäjä ja miten hän toimii?

Perinteisesti ajatellaan, että organisaation ylimmän johdon jäsenet ovat alansa visionäärejä. Todellisuus on usein päinvastainen. Borinsin tekemän laajan tutkimuksen mukaan (2001) julkisessa organisaatiossa innovatiiviset ideat tulevat organisaation kaikilta tasoilta, mutta selkeä enemmistö ideoista tulee keskijohdolta ja eturintaman työntekijöiltä. Jotta kaikki innovatiiviset ideat ja koko henkilöstön potentiaali saataisiin hyödynnettyä, tulee organisaation olla avoin kaikkien työntekijöiden ideoille työntekijän asemasta ja työtehtävästä riippumatta.

Sisäinen yrittäjä ja yksilön yrittäjämäinen käytös

Kuratko ja kumppanit (2005) argumentoivat, että yrittäjämäiset toiminnot ovat kanavia, joiden kautta sisäistä yrittäjyyttä harjoitetaan olemassa olevissa organisaatioissa. He kirjoittavat, että yrittäjämäinen käyttäytyminen on kokonaisvaltainen termi, joka kattaa organisaation työntekijöiden kaikki toiminnot, jotka liittyvät yrittäjämäisten mahdollisuuksien löytämiseen, arviointiin ja hyödyntämiseen. Katz ja Steyaert (2004) puolestaan argumentoivat, että määrittelemällä yrittäjyyden henkilön ja vuorovaikutuksen tasolla tapahtuvaksi, yhteisöt voivat edistää yrittäjyyttä. He kirjoittavat, että on monia käyttäytymismalleja, jotka ilmaisevat yrittäjyyden elementtejä. Näitä ovat esimerkiksi uutuuden, kehityksen, innovaation ja hyödyn tavoittelu sekä markkinoiden tarpeiden ja tilaisuuksien tunnistaminen.

Tutkimuksessani tarkastelen sisäistä yrittäjyyttä sisäisten yrittäjien näkökulmasta, sillä he ovat yrittäjämäisen toiminnan pääasiallisia harjoittajia (Heinonen ja Toivonen, 2007). Jotta voimme ymmärtää yrittäjämäistä toimintaa kaupunkiorganisaatiossa, tulee meidän ymmärtää, kuka on sisäinen yrittäjä, miten hän toimii ja mikä tekee tästä toiminnasta yrittäjämäisen. Yrittäjyyskirjallisuudessa yrittäjä on määritelty henkilönä, joka osoittaa aloitteellisuutta, innovoi ja yhdistää tuotannontekijät uudella tavalla (Schumpeter, 1934. Katso Ostrom, 1965). Kleinin ja kumppaneiden mukaan (2009) yrittäjät ja yritykset huomaavat kuilun nykyisen ja potentiaalisen suorituskyvyn välillä ja ovat halukkaita investoimaan resursseja saavuttaakseen uusia päämääriä, jopa silloin kun heillä on rajalliset mahdollisuudet päättää investointien käyttämisestä. Heidän mukaansa yrittäjä on päätöksentekijä, joka tunnistaa mahdollisuuksia, kokoaa resursseja ja tekee aloitteita epävarmassa tilanteessa.

Heinonen (2014) taas kirjoittaa sisäisistä yrittäjistä seuraavaa: *Sisäinen yrittäjä uskaltaa toimia, on halukas kehittymään ja muuttamaan sekä itseään että toimintaympäristöään. Sisäinen yrittäjä on aloitteellinen ja ottaa vastuuta omasta toiminnastaan ja työyhteisöstään.*

Kleysen ja Steerin (2001) mukaan yksilön innovatiivinen käytös on moniulotteista. Heidän mukaansa sisäisen yrittäjyyden käyttäytymismalleja ja vaiheita voivat olla muun muassa

- tilaisuuksien etsiminen kehittää työtä, työympäristöä, nykyisiä prosesseja, teknologioita, tuotteita ja palveluita
- ongelmien laajempi määrittely ja ratkaisujen kehittäminen niihin
- uusien ideoiden ja ratkaisujen kokeilu
- uusien ideoiden vahvuuksien ja heikkouksien arviointi
- idean tai ratkaisun tärkeyden esille tuominen
- idean eteenpäin ajaminen niin, että sillä on mahdollisuus tulla toteuttamiskelpoiseksi
- riskin ottaminen kannattamalla uusia ideoita
- hyödyllisiltä vaikuttavien muutosten käyttöönotto
- uusien ideoiden sisällyttäminen päivittäisiin rutiineihin.

Kleysen ja Steerin (2001) mukaan innovatiivinen käytös on hyödyllisen uutuuden tuottamista, esittelemistä ja soveltamista millä tahansa organisaation tasolla. Innovaatiotoiminnan ei tarvitse olla ennenkuulumatonta. Tutkimuksessani miellän jatkuvan ja pienimuotoisen kehitystyön edellytyksenä uusille keksinnöille ja innovaatioille. Innovaatiot tapahtuvat pienin kehitysaskelin ja pitkäjänteisen kehitystyön tuloksena, siksi myös pienimuotoinen oman työn kehittäminen ja pienet kehitysaskleet ovat tärkeitä sisäisessä yrittäjyydessä.

2.3. Instituutioiden merkitys sisäiselle yrittäjyydelle

Taloustieteen Nobel-palkinnon saaneen Northin (1991) mukaan instituutiot muodostuvat sekä virallisista oikeusnormeista että epävirallisista sosiaalisista normeista. Instituutioita ovat niin epäviralliset säännöt, tavat ja perinteet kuin viralliset laitkin. North (1991) kirjoittaa, että instituutiot ovat olemassa vähentääkseen epävarmuutta ja edistääkseen järjestystä. Toisaalta Coasen mukaan (2013) maailmassa, jossa vallitsee täydellinen kilpailu ja markkinat ovat tehokkaat, instituutiot eivät ole välttämättömiä. Coase argumentoi, ettei aina ole tarvetta instituutiolle, kuten esimerkiksi julkishallinnon regulaatiolle, sillä ne eivät välttämättä tuota parempia tuloksia kuin markkinat. Hänen mukaansa ei pidä ajatella, että instituutiot aina antaisivat parhaan ratkaisun ongelmaan. Reaalimaailmassa markkinat eivät kuitenkaan ole kitkattomia. Negatiivisten ulkoisvaikutusten (negative externalities) korjaaminen vaatii osapuolilta toimia, jotka aiheuttavat kustannuksia (Coase, 2013).

Kitkakustannuksia (tai transaktiokustannuksia) ovat esimerkiksi informaation hankinnan kustannukset sekä sopimisen, neuvottelemisen ja politikoinnin kustannukset. Taloustieteessä negatiiviset ulkoisvaikutukset ovat esimerkiksi haittoja, joita aiheutuu osapuolella A liiketoiminnasta, jota osapuoli B harjoittaa. Esimerkiksi yrityksen (B) tehdastuotannon aiheuttamat ilmansaasteet huonontavat kylän asukkaiden (A) ilmanlaatua. Tässä tapauksessa osapuoli B ei maksa päätöksensä koko kustannusta, vaan se aiheuttaa negatiivisia ulkoisvaikutuksia (ilmansaasteita), joista se ei joudu maksamaan.

Sisäisen yrittäjyyden tapauksessa esimerkiksi esimiesten ja päälliköiden muutosvastarinta ja riittämätön tuki kehitystyöhön voi johtaa pitkällä tähtäimellä organisaatiossa tulojen menetykseen. Tämä voidaan nähdä transaktion negatiivisena ulkoisvaikutuksena. Korjatakseen tämän negatiivisen ulkoisvaikutuksen organisaatio voi joko määritellä instituutioita uudelleen tai odottaa, että sisäiset yrittäjät ratkaisevat itse tämän ongelman neuvottelemalla ja sopimalla. Neuvottelemisen ja sopiminen voi olla yksittäisen sisäisen yrittäjän kannalta haasteellista tai jopa mahdotonta, sillä hän ei ole välttämättä hyvässä neuvotteluasemassa esimieheensä nähden. Se, että työntekijä yrittää neuvotella ja sopia, saattaa olla liian työlästä (kitkakustannus). Lisäksi sisäisen yrittäjän täytyy ottaa riski, että hän saa työyhteisössä negatiivista huomiota epäkohtien esille nostamisesta (kitkakustannus). Häntä saatetaan rangaista siitä sen sijaan, että häntä palkittaisiin kehitystyöstä. Kitkakustannukset voivat olla niin suuret, että ne estävät transaktiota tapahtumasta. Transaktio toteutuu, jos transaktion hyöty on suurempi kuin sen kitkakustannus (Coase, 2013). Northin (2013) mukaan instituutiot ovat olemassa, koska negatiivisten ulkoisvaikutusten korjaaminen saattaa olla kannattamatonta yksittäiselle toimijalle kitkakustannuksista johtuen.

Institutionaalisen teorian tärkeimpiä käsitteitä sisäisen yrittäjyyden kontekstissa ovat:

- instituutio (esim. viralliset ja epäviralliset säännöt, organisaatiokulttuuri)
- transaktio (esim. kehitystyö, innovaatio)
- transaktion negatiivinen ulkoisvaikutus (esim. tulojen menetys, toteutumattomat kehityshankkeet ja innovaatiot)
- kitkakustannus (esim. neuvottelu ja sopiminen).

Viralliset ja epäviralliset instituutiot muodostavat pelin säännöt, määräävät kannustimet ja tuotot, joiden perusteella yrittäjät tekevät päätöksiä. Yrittäjämäistä käytöstä ei voida lisätä, jos se ei ole työntekijöille aiempaa kannattavampaa, mutta instituutioita, pelin sääntöjä ja kannustimia voidaan muokata, jotta saadaan aikaan onnistuneempaa yrittäjyyden ”resurssien

allokointia” kuten Baumol asian ilmaisee (1990). Baumolin mukaan yrittäjyys ei katoa, kun taloudella menee huonosti, vaan se vaihtaa muotoaan. Hän kirjoittaa, että yrittäjämäisen käytöksen merkittävimpiä tekijöitä hallitaan pelin sääntöjen eli instituutioiden avulla.

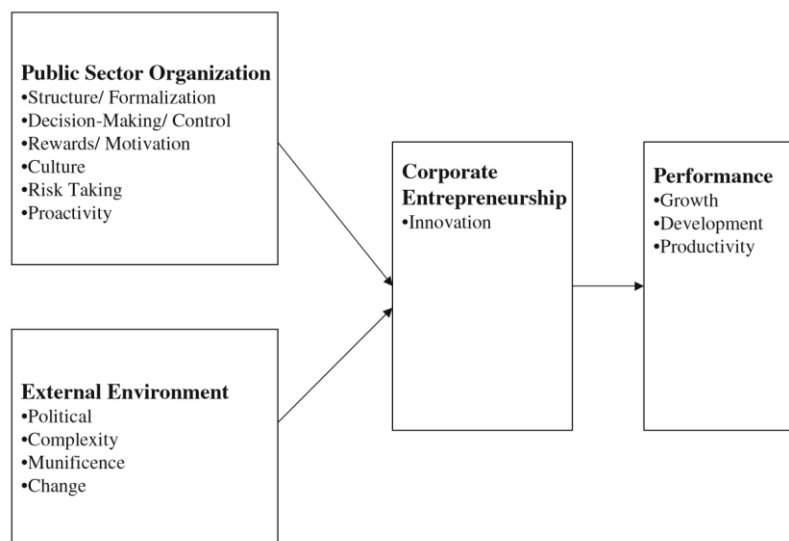
Baumol (1990) esittelee erilaisia yrittäjyyden tyyppejä. Yrittäjyys voi olla tuotteliasta (productive), tuottamatonta (unproductive) tai jopa haitallista (destructive) riippuen pelin säännöistä ja palkitsemisrakenteista. Baumolin mukaan erilainen käyttäytyminen johtuu siitä, että ihmiset ovat älykkäitä, opportunistisia ja he tavoittelevat usein asioita, jotka hyödyttävät heitä eniten. Baumol (1990) kirjoittaa, että yrittäjämäinen toiminta riippuu vahvasti pelin säännöistä, jotka ovat vallitsevia tietyssä aikana tietyssä paikassa. Esimerkiksi Keskiajan Euroopassa varallisuutta ja valtaa tavoiteltiin pääasiassa sotilaallisin keinoin (Baumol luokittelee tämän haitalliseksi yrittäjyydeksi), koska sen ajan palkitsemisjärjestelmät kannustivat siihen. Instituutiot mahdollistavat ja rajoittavat yrittäjyyttä, ja näin ollen muokkaavat siihen liittyviä aktiviteetteja ja resurssien allokointia. Toisin sanoen instituutiot vaikuttavat siihen, minkälainen yrittäjyys koetaan kannattavaksi. Tämän takia instituutiot eivät välttämättä tuota mitään tai voivat olla jopa haitallisia. Baumolin mukaan instituutiot ja säännöt voivat rajoittaa yrittäjämäistä käytöstä (1990).

Yrittäjät käyttäytyvät eri tavalla erilaisissa olosuhteissa ja kieltämättä instituutioilla on merkittävä rooli siinä. Organisaation viralliset tai epäviralliset instituutiot voivat johtaa myös haitalliseen käyttäytymiseen. Esimerkiksi sisäinen yrittäjä voi työyhteisössään saada osakseen kohtelua, mikä ei rohkaise häntä kehittämään työssään havaitsemiaan epäkohtia tai yrittämään uusia asioita, joissa on olemassa epäonnistumisen riski. Epäkohtien esille tuonti tai yrityksen riskin realisoituminen voi johtaa työyhteisön sosiaaliseen rankaisemiseen. Tämänkaltaiset epäviralliset rangaistukset tai kannustimet ovat haitallisia instituutioita. North (1991) kirjoittaa, että julkisen organisaation yrittäjyys kuvastaa institutionaalisten järjestelyjen laatua. Asian voi ajatella myös toisin päin: institutionaalisten järjestelyjen laatu vaikuttaa suoraan yrittäjyyden ilmenemismuotoon.

Sisäiselle yrittäjyydelle haitallisten instituutioiden negatiiviset vaikutukset eivät kirjaudu tappiona taloudelliseen kirjanpitoon. Kuitenkin pitkällä tähtäimellä se, ettei organisaatio kehity, tehosta toimintaansa ja tuota uusia innovaatioita, johtaa sen kannattavuuden heikentymiseen. Määrittelemällä organisaation instituutioita uudelleen voidaan yrittäjämäisen toiminnan esteitä purkaa ja lisätä kannustimia, jotka rohkaisevat työntekijöitä tarttumaan epäkohtiin, kehittämään ja innovoimaan.

2.4. Sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavat tekijät

Organisaation ulkoisten tekijöiden lisäksi organisaation sisäisen yrittäjyyden laatuun vaikuttaa sen sisäisen ympäristön tekijät (Kearney ja kumppanit, 2007). Jätän tässä tutkimuksessa ulkoisen ympäristön huomiotta ja keskityn organisaation sisäisiin tekijöihin, sillä tutkimuksen kiinnostuksen kohteina ovat sisäiset yrittäjät, ja heidän toimintaansa vaikuttavat organisaation sisäiset tekijät enemmän kuin ulkoiset tekijät. Kearney ja kumppanit (2007) kehittivät mallin julkisen sektorin sisäiselle yrittäjyydelle (katso Kuva 2).



Kuva 2. Julkisen sektorin sisäisen yrittäjyyden malli. Kearney ja kumppanit, 2007.

Kearneyn ja kumppanien mallissa (2007) organisaatio ja sen ominaisuudet, kuten sen rakenne, päätöksenteko, palkitseminen, kulttuuri, riskinottaminen ja proaktiivisuus, vaikuttavat organisaation sisäisen yrittäjyyden ja innovatiivisuuden asteeseen, joka taas vaikuttaa organisaation kasvuun, kehitykseen ja tuottavuuteen.

Kirjallisuudessa toistuvat tietyt tekijät, joiden uskotaan vaikuttavan positiivisesti julkisen tai yksityisen organisaation sisäiseen yrittäjyyteen. Näitä tekijöitä ovat muun muassa johdon tuki (esim. Kuratko ja kumppanit, 1993), palkitsemisjärjestelmät (esim. Sadler 2000; Hornsby ja kumppanit, 1990, 1993), kulttuuri (esim. Kearney ja kumppanit, 2007), organisaation rakenne (Bayarcelik ja Özsahin, 2014), resurssien saatavuus (esim. Bayarcelik ja Özsahin, 2014), riskinsietokyky ja toleranssi epäonnistumisia kohtaan (esim. Alpan ja kumppanit, 2010) sekä autonomia tai harkintavalta työssä (Kearney ja kumppanit, 2007).

Sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavista tekijöistä on tehty lukuisia tutkimuksia sekä yksityisen että julkisen organisaation perspektiivistä. Tulokset ovat olleet vaihtelevia. Esimerkiksi Sadler (2000) on tutkinut yksityisen ja julkisen organisaation eroavaisuuksia. Hänen mukaansa julkisessa organisaatiossa organisaation rakenne, vahva taloudellinen kontrolli, pysyvät tavoitteet, vähäinen byrokratia sekä rohkaisu riskinottoon eivät vaikuta sisäisen yrittäjyyden asteeseen. Sen sijaan kannustinjärjestelmä, osallistava päätöksenteko, resurssien saatavuus innovointiin, resurssien kontrolli, vähäinen poliittinen väliintulo, selkeästi ymmärretyt tavoitteet, vähäinen työntekijöiden vaihtuminen, koossa pysyvät työryhmät sekä turbulentti operointiympäristö vaikuttavat. Alpan ja kumppanit (2010) taas ovat päätyneet omassa tutkimuksessaan siihen, että yksityisen organisaation rakenteella ja kannustinjärjestelmällä ei ole vaikutusta sisäiseen yrittäjyyteen, mutta johdon tuella sekä riskien ja virheiden sietokyvyllä on.

Sadlerin (2000) mukaan tekijöitä, jotka haittaavat julkisen organisaation yrittäjyyttä, ovat muun muassa seuraavat: byrokratia, hankkeiden saama suuri julkisuus, kilpailun puute, resurssien kontrollin puute, tavoitteiden paljous ja monitahoisuus, jatkuva rahavana kaupungilta, mikä johtaa tehottomuuteen, löyhät budjettirajoitukset, poliittinen väliintulo, riskin karttaminen, jatkuva konsultaatio ennen päätöksentekoa, työntekijöitä rajoittavat toimintatavat ja rajoittavat palkka-asteikot, huonot palkitsemisjärjestelmät ja sanktiot. Lisäksi esteitä innovaatioille julkisessa organisaatiossa ovat työntekijöiden yleinen vastustava asenne muutoksiin, sisäiset valtataistelut, poliittinen vastustus ja puutteelliset resurssit (Sadler, 2000). Toisaalta Sadler (2000) argumentoi, että myös hierarkkinen ja julkinen laitos voi olla yrittäjämäinen eikä hierarkkisuus ole este yrittäjyydelle.

2.4.1. Johdon tuki

Kearney ja kumppanit kirjoittavat (2008), että innovointia täytyy johtaa tehokkaasti. Sen pitäisi liittyä yrityksen strategiaan ja olla integroitunut sen kulttuuriin ja käyttäytymismalleihin. *To be effective, innovation needs to be effectively managed, and should conform somewhat to corporate strategy. It must also be integrated into the culture of the organization, and be a fundamental aspect of the organizational behavior pattern. Innovation just does not just happen.*

Kuratkon ja kumppanien CEAI-kyselyssä (2014) johdon tuki tarkoittaa ylimmän johdon halukkuutta helpottaa, edistää ja tukea yrittäjämäistä käyttäytymistä esimerkiksi puolustamalla innovatiivisia ideoita ja myöntämällä niille tarvittavia resursseja. Johdon tuella on tutkitusti

yhteys yrityksen innovatiiviseen suorituskyykyyn (Alpkan ja kumppanit, 2009). Innovatiivinen performanssi on taas usein kytköksissä yrityksen parantuneeseen suorituskyykyyn (Zahra ja Covin, 1995).

Kuratkon ja kumppanien (2005) mukaan keskijohdolla on erityinen merkitys sisäisessä yrittäjyydessä. He korostavat keskijohdon sovittavaa ja viestinnällistä roolia organisaatiossa. Keskijohto sovittelee ylimmän johdon näkemykset toteuttamiskelpoisiksi organisaation alemmilla tasoilla sekä kommunikoi ylimmän johdon ja operatiivisen johdon välillä. He kirjoittavat, että keskijohto on tärkeässä asemassa, kun pyritään saavuttamaan erilaisia organisaation tavoitteita kuten innovaatioita ja kannattavuutta. Heidän mielestään keskijohdon yrittäjämäinen käyttäytyminen on sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttava tärkein tekijä sen lopullisesta päämäärästä riippumatta.

Kuranko ja kumppanit määrittelevät artikkelissaan (2005) keskijohdon yritteliään käyttäytymisen pitävän sisällään seuraavat toimintatavat: *yrittäjämäisten mahdollisuuksien kannattaminen, yrittäjämäisen mahdollisuuden edelleen kehittäminen, opastaminen, resurssien tunnistaminen, resurssien hankkiminen sekä resurssien käyttöönotto.*

He argumentoivat, että keskijohto on arvioivassa asemassa, kun organisaation alemmilla tasoilla ilmenee yritteliäitä aikomuksia. Tämä sisältää päätöksen *kannattaa tai olla kannattamatta* ja kuinka paljon kannattaa. Tämä ei poissulje sitä, etteikö keskijohto voisi edistää omia yrittäjämäisiä aikeitaan. *Kehittäminen* taas sisältää yrittäjämäisen aikomuksen muokkaamisen organisaation strategiaan soveltuvaksi. *Opastaminen* pitää sisällään mestaroinnin, suojelun, idean edistämisen sekä ohjauksen. Nämä käyttäytymismallit varmistavat sen, etteivät yritteliäät aikomukset jää orvoiksi, sillä niiden edistäminen vaatii keskijohdon tuen.

Keskijohdon käyttäytymiseen kuuluu myös *resurssien tunnistaminen, hankkiminen sekä käyttöönotto.* Kuranko ja kumppanit (2005) kirjoittavat, että keskijohto osaa tunnistaa parhaiten, mitä resursseja yrittäjämäisen tilaisuuden toteuttaminen vaatii. Keskijohdolla on myös pääsy sekä operatiivisen johdon mahdollistamiin resursseihin (esim. työvoima) että ylimmän johdon (esim. raha). Keskijohdon kuuluu tietää, mitä resursseja hankkia, mistä hankkia, miten hankkia ja miten käyttää resursseja. He argumentoivat, että keskijohto on se taso organisaatiossa, jossa yritteliäät tilaisuudet saavat parhaan mahdollisuuden päästä alkuun resurssien saatavuudesta johtuen (Kuranko ja kumppanit, 2005). Toisaalta joidenkin tutkimusten mukaan liialliset resurssit vähentävät sisäistä yrittäjyyttä, sillä resurssien helppo

saatavuus tuhoaa luovuuden, sillä muutos ei ole välttämätöntä. Esimerkiksi resurssien saatavuus oli tekijä, joka vaikutti vähiten innovatiivisuuteen Sadlerin tutkimuksen (2000) mukaan. Sadlerin mukaan resurssien puute lisää innovatiivista ajattelua, mutta toisaalta resurssija tarvitaan myös innovaatioiden toteutukseen.

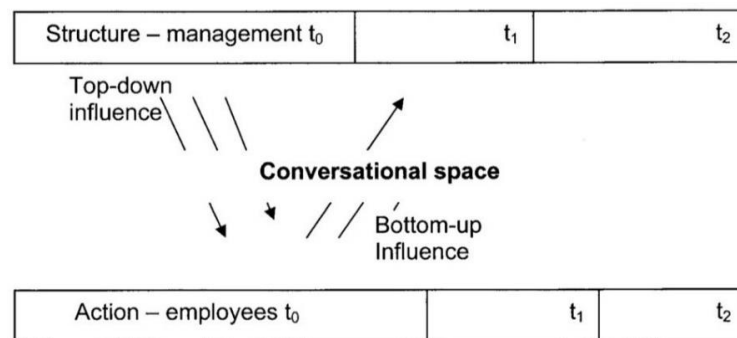
Johdon tuki on vuorovaikutusta

Kearney ja kumppanit (2008) argumentoivat, että mitä parempi ymmärrys organisaatiolla on sisäisen yrittäjyyden prosessista, sitä hedelmällisempi yhteistyö organisaatiolla ja sen sisäisillä yrittäjillä tulee olemaan. Jotta sisäinen yrittäjyys onnistuisi, viestin pitää kulkea molempiin suuntiin organisaatiossa eli johdon ja työntekijöiden välisen viestinnän pitää olla vuorovaikutteista vuorotellen vaikuttamista. Tämä on Heinosen (1999) mukaan yksi edellytys sisäisen yrittäjyyden toimivuudelle organisaatiossa. Perinteisesti ajatellaan, että vaikuttaminen on organisaatiossa yhdensuuntaista. Johto vaikuttaa ja työntekijät ovat johdon vaikutuksen alaisina. Heinosen ja Toivosen tutkimuksen (2007) mukaan myös työntekijöiden asenteella on vaikutusta keskijohdon käyttäytymiseen ja sisäisen yrittäjyyden ilmiöön. Heinosen ja Toivosen tutkimuksen (2008) mukaan työntekijöiden suoraviivainen viestintä on tärkein tekijä, joka vaikuttaa positiivisesti johdon innovatiiviseen käyttäytymiseen.

Heinonen ja Toivonen (2008) argumentoivat, että sisäisen yrittäjyyden ilmiössä sisäinen yrittäjä on pääroolissa, sillä hän on henkilö, joka toimii aktiivisesti ja luo yrittäjämäistä toimintaa. Sisäinen yrittäjä ei ole hiljainen seuraaja, vaan useimmiten hän on aloitteellinen, itsevarma ja kyseenalaistava muutosagentti, mikä tekee johdon kannalta heidän kannustamisensa hankalaksi (Heinonen ja Toivonen, 2008). He kirjoittavat, että johtajat ovat taipuvaisia rajoittamaan sisäisten yrittäjien toimintaa, vaikka mahdollistaminen ja valtuuttaminen olisivat oikeampia toimintatapoja.

Sisäistä yrittäjyyttä voidaan soveltaa myös yritysjohton aloitteesta ylhäältä alaspäin. Tällöin kyseessä olisi Åmon (2010) mukaan corporate entrepreneurship. Tässä haasteeksi voi muodostua keskijohdon ja työntekijöiden sitouttaminen. Heinosen ja Toivosen (2007) mukaan työntekijät eivät hyväksy ja toteuta automaattisesti johdon käskyjä, vaan he voivat vastavuoroisesti yrittää vaikuttaa johtoon eri tavoilla. Toisaalta sisäinen yrittäjyys voi olla lähtöisin työntekijöiden omasta aloitteesta eikä siihen tarvitse erikseen kannustaa. Tällöin vuorostaan haasteeksi voi muodostua yritysjohton suostuttelu. Tästä syystä molemminpuolinen vuorovaikutus on tärkeä sisäisen yrittäjyyden onnistumisen kannalta. Heinonen ja Toivonen

(2007) kirjoittavatkin keskustelutilasta (conversational space), jossa johto ja työntekijät vaikuttavat toisiinsa ja neuvottelevat. Heidän mielestään erityisesti verbaalinen vuorovaikutus on tärkeä informaation siirtotapa, sillä se tarjoaa tavan käyttää vaikutusvaltaa ja vaikuttaa sekä ylös- että alaspäin. Heinonen ja Toivonen (2007) ehdottavat mallia (katso Kuva 3), jossa työntekijöiden ja johdon äänet kohtaavat ja jossa he vaikuttavat toisiinsa yhtä aikaa keskustelutilassa. Tässä mallissa johto ja työntekijät luovat yhdessä ja kehittävät dynaamisesti.



Kuva 3. A dynamic model of co-evolutionary CE processes. Heinonen ja Toivonen (2007)

Johdon tuki on riskien ja virheiden sietämistä

Sisäisen yrittäjyyden kontekstissa johdon kuuluu osoittaa toleranssia epäonnistumisia ja toteutuneita riskejä kohtaan. Yrittäjyyskirjallisuudessa johdon suopeaa suhtautumista virheisiin pidetään seikkana, joka lisää työntekijöiden innovatiivista käyttäytymistä. Esimerkiksi Alpanin ja kumppanien (2010) tutkimuksen mukaan johdon kannustus ja tuki sekä filosofia, joka hyväksyy virheet, ovat parempia tapoja lisätä innovatiivisuutta kuin palkitseminen tai työntekijöiden valtuuttaminen. Vapaan työajan allokoinnilla, vapaudella valita työnsä sekä kannustimilla ja palkinnoilla ei ollut tutkimuksen mukaan merkittävää vaikutusta yrityksen innovatiivisuuteen. Johdon tuella oli positiivinen vaikutus innovatiiviseen suoriutukseen, kun yrityksen työntekijöiden henkinen pääoma eli koulutus ja asiantuntijuus olivat alle keskiarvon. Hypoteesina oli, että niissä yrityksissä, joissa on keskiarvoa korkeampi henkinen pääoma, mahdollinen innovatiivinen suoriutukyky on jo saavutettu, eikä johdon tuella ole tällöin merkittävää vaikutusta. Toisaalta jos ei ole kumpaakaan, niin jommankumman, henkisen pääoman tai johdon tuen kasvattaminen, lisää organisaation innovatiivista suoriutukykyä (Alpan ja kumppanit, 2010).

2.4.2. Autonomia ja aika

Aika käyttäytyy hyvin samalla tavalla kuin autonomia. Jos työntekijällä on autonomiaa, hän pystyy päättämään usein myös ajankäytöstään. Siksi käsittelen niitä samassa yhteydessä. Lumpkin ja kumppanit (2009) kirjoittavat, että autonomiaa on tutkittu johtamiskirjallisuudessa, mutta vain vähän yrittäjyyden kontekstissa. Kuratkon ja kumppanien CEAI-kyselyssä (2014) autonomia on ylimmän johdon virheensietokykyä, päätöksentekovapauden järjestämistä, vapautta liiallisesta valvonnasta sekä auktoriteetin ja vastuun delegointia keskijohdolle. Brock (2003) taas määrittelee autonomian päätöksenteon asteena, jonka avulla voi tehdä merkittäviä päätöksiä ilman muiden lupaa. Lumpkinin ja Dessin mukaan (1996) sisäisen yrittäjyyden kontekstissa autonomia on avain tekijä yrittäjämäisessä suuntautumisessa (entrepreneurial orientation). He kirjoittavat, että autonomia on ryhmän tai yksilön kykyä toimia itsenäisesti uuden vision tai idean esille tuomiseksi, sekä tarvittavien toimenpiteiden tekemistä niiden saavuttamiseksi.

Autonomia voidaan jaotella strategiseen, institutionaaliseen, hallinnolliseen sekä operatiiviseen autonomiaan (Raelin ja College, 1989). Operatiivinen tai rakenteellinen autonomia tarkoittaa, että ryhmällä tai yksilöllä on päätösvaltaa työhönsä (esim. työtunnit, työmenetelmät) annetuilla resursseilla. Strategisessa autonomiassa ryhmällä tai yksilöllä on mahdollisuus päättää, mitä tavoitteita tavoitella ja miten. Yrittäjyyden kontekstissa puhutaan enimmäkseen strategisesta autonomiasta. Lumpkin ja kumppanit (2009) argumentoivat, että autonomiaa pitäisi olla strategisella tasolla, jotta saavutettaisiin korkea yrittäjyyden aste organisaatiossa. He kirjoittavat, että rakenteellinen autonomia on tärkeä organisaation sisällä, mutta ei todennäköisesti yksin riitä parantamaan yrittäjyyttä (entrepreneurial performance) organisaatiossa.

Alpkanin ja kumppanien tutkimuksen (2010) mukaan vapaan työajan allokoinnilla sekä vapaudella valita työnsä ei ole merkittävää vaikutusta yrityksen innovatiivisuuteen. Toisaalta Lumpkin ja kumppanit (2009) näkevät kehitetyt autonomian mittarit puutteellisina, sillä ne ovat usein konteksti-, ala- tai työtehtävisidonnaisia, eikä niitä aina voida soveltaa toisessa kontekstissa. Heidän mielestään ne mittaavat usein rakenteellista autonomiaa, kun strategisen autonomia vaikuttaisi kuitenkin olevan kriittisempi yrittäjyyden kannalta.

2.4.3. Palkitseminen

Kearney ja kumppanit argumentoivat (2009), että palkitseminen lisää yksilöiden motivaatiota toimia yrittäjämäisesti. Heidän mukaansa, jos hyvää suoritusta ei huomioda ja palkita, ei työntekijöillä ole kannustinta ottaa riskiä. Borins (2002) kirjoittaa, että julkisissa organisaatioissa on yleensä vahva keskuskontrolli ja henkilöstöpolitiikka, jotka eivät välttämättä palkitse sisäisiä yrittäjiä, vaan voivat jopa rangaista heitä epäonnistuneista yrityksistä. Borinsin mukaan (2001) yksityisellä sektorilla innovaatioista palkitaan paremmin kuin julkisessa organisaatiossa. Maksetut bonukset ovat usein suuremmat ja työntekijöitä voidaan palkita myös osakkeilla.

Toisaalta Burgelman (1983) kirjoittaa, että yrittäjien autonominen ja strateginen käyttäytyminen on spontaania, eikä siihen tarvitse kannustaa erikseen. Ainut asia mitä johtajien kuuluu tehdä, on olla vaientamatta ja tukahduttamatta yrittäjyyttä. Hän kirjoittaa, että yrittäjyyden kannustaminen saattaa jopa johtaa opportunistisiin. Myös tuoreempien tutkimusten mukaan (Alpkan ja kumppanit, 2010) kannustimilla ja palkinnoilla ei ole merkittävää vaikutusta yrityksen innovatiivisuuteen.

Kuratto ja kumppanit (2005) vuorostaan kirjoittavat, että keskijohdon tyytyväisyys yritteliään toiminnan lopputulokseen vaikuttaa sisäisen yrittäjyyden haluttavuuteen positiivisesti tai negatiivisesti. Jotta keskijohto tavoittelisi yritteliäitä tilaisuuksia, heidän on oltava tyytyväisiä yritteliään toiminnan sisäisiin (esim. mahdollisuus vaikuttaa työhön) ja ulkoisiin (esim. rahallinen palkkio) palkkioihin.

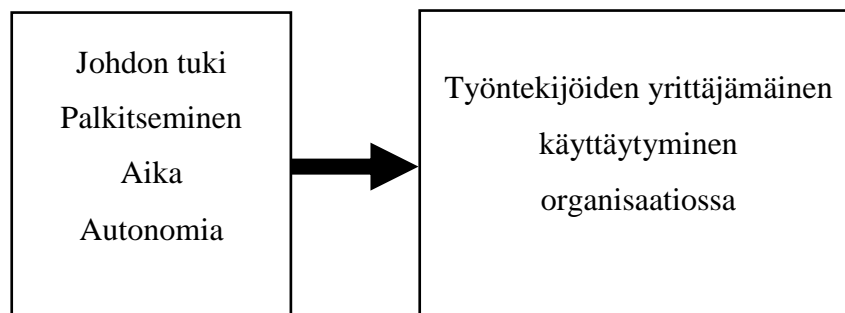
Tulokset palkitsemisen merkityksestä ja vaikutuksesta ovat hyvin vaihtelevia. Tutkimusten kohteena olevat organisaatiot ja kyselyihin vastanneet työntekijät saattavat olla hyvin erilaisia keskenään. Tuloksia arvioidessa täytyy ottaa huomioon tutkimuksen kohteen konteksti, organisaation ala sekä haastateltavien työntekijöiden työn luonne (esim. asiantuntijatyö, ruumiillinen työ).

2.5. Teoreettinen viitekehys

Ymmärtämällä sisäisen yrittäjyyden ilmiötä organisaatiossa voidaan mahdollistaa työntekijöiden yrittäjämäinen toiminta, toisin sanoen työntekijöiden kehittäminen ja innovaatiotoiminta organisaation sisällä. Tässä tutkimuksessa sisäistä yrittäjyyttä tutkitaan lähinnä toimijoiden eli sisäisten yrittäjien näkökulmasta.

Kuratko ja kumppanit (2014) ovat kehittäneet Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument (CEAI) -nimisen mittarin, joka on hyödyllinen työkalu diagnosoitaessa organisaation ympäristön sopivuutta sisäisen yrittäjyyden soveltamiseen. Selvittämällä organisaation merkittävimpien tekijöiden vaikutus työntekijöiden yrittäjämäiseen käyttäytymiseen voidaan parantaa sisäisen yrittäjyyden asemaa organisaatiossa. CEAI-kyselyssä mitatut tekijät ovat: johdon tuki kehitystyöhön, harkintavalta tai autonomia työssä, ajan riittävyys, palkitseminen ja organisaation rajat. Valitsin tutkimukseni viitekehykseen tästä joukosta: johdon tuen, autonomian, palkitsemisen ja ajan (katso Kuva 4). Aluksi sisällytin tutkimukseni viitekehykseen CEAI:n kaikki viisi tekijää ja tein kyselyn ja haastattelut sen pohjalta. Aineiston analyysivaiheessa jätin kuitenkin viidennen tekijän, organisaation rajat, pois tutkimukseni viitekehyksestä, sillä se osoittautui ongelmalliseksi osioksi. Tästä ongelmasta kerron tarkemmin kappaleessa 4.3.

Pro gradu -tutkimukseni empiirinen aineisto; haastattelut ja kysely; perustuvat seuraavaan viitekehykseen.



Kuva 4. Tutkimuksen viitekehys.

Sisäinen yrittäjyys tässä tutkimuksessa

Tässä tutkimuksessa sisäinen yrittäjyys on työntekijälähtöistä yrittäjämäistä toimintaa olemassa olevassa organisaatiossa. Åmon (2010) näkemyksen mukaisesti sisäinen yrittäjyys on tässä tutkimuksessa ensisijaisesti työntekijälähtöistä työntekijöiden innovatiivista käyttäytymistä, joka tähtää organisaation muuttamiseen ja toiminnan parantamiseen.

Antoncic ja Hisrich kirjoittavat (2003), että niin yksittäisen henkilön kuin organisaationkin kannalta yrittäjyys voidaan nähdä päämäärään tähtäävänä käyttäytymisenä tai aikomuksena, joka voi näkyä sarjana pieniä toimintoja tai muutamana suurena tapahtumana, kuten uusina

liiketoimintoina tai innovaatioina. Yrittäjämäinen toiminta voi olla kuitenkin hyvin monipuolista. Se voi olla hyvin pientä, kuten oman työn ja työvälineiden kehittämistä, tai suurta, kuten uusien liiketoimintojen ja teknologioiden luomista.

Åmo (2010) kirjoittaa, että joskus on hyvä sisällyttää samaan tutkimukseen sekä organisaation että henkilöstön näkökulma, eli CE ja intrapreneurship, koska joskus alussa on epäselvää, mistä yrittäjämäinen aloite saa alkunsa ja kummasta yrittäjyydestä on kyse. Tästä syystä en poissulje myöskään organisaatiotason yrittäjyyden näkökulmaa tutkimuksestani. Tutkimuksen yhtenä tehtävänä onkin yhdistää nämä kaksi näkökulmaa ja selvittää, miten organisaatio vaikuttaa sisäisiin yrittäjiin.

Tutkimusaukko

Heinonen ja Toivonen (2008) argumentoivat, että sisäisen yrittäjyyden ilmiössä sisäinen yrittäjä on pääroolissa, sillä hän on henkilö, joka toimii aktiivisesti ja luo yrittäjämäistä toimintaa. Siitä huolimatta sisäisen yrittäjän vaikutusta ilmiöön ei ole tutkittu tarpeeksi (Heinonen ja Toivonen, 2008). He kirjoittavat, että keskijohto on otettu huomioon useimmissa tutkimuksissa, mutta työntekijät ovat jääneen passiivisiksi johtamisen kohteiksi. Aiemmat tutkimukset ovatkin keskittyneet tutkimaan erityisesti keskijohdon yrittäjämäistä käyttäytymistä (esim. Kuratko ja kumppanit, 2005).

Tutkimukseni pyrkii kuvamaan ja ymmärtämään sisäisen yrittäjyyden ilmiötä julkisen sektorin organisaatiossa sisäisen yrittäjän näkökulmasta kaikilla työntekijätasoilla, sillä sisäinen yrittäjä on ilmiön päänäyttelijä. Toinen syy tähän valintaan on se, että kaikilla työntekijöillä on potentiaalia kehittää ja innovoida organisaatiossa. Borinsin tutkimuksen (2001) mukaan suurin osa uusista ideoista tulee keskijohdolta (50 %) ja tavallisilta rivityöntekijöiltä (25 %). Tästä syystä en ole kiinnostunut vain johtajien, päällikköjen tai keskijohdon kehitys- ja innovaatiokäyttäytymisestä, vaan pyrin tutkimuksellani lisäämään ymmärrystä sisäisestä yrittäjyydestä koko henkilöstötasolla viitekehyksen puitteissa. Lisäksi tämän tutkimuksen yhtenä tavoitteena on tuottaa uutta ymmärrystä ja tietoa sisäisen yrittäjyyden ilmiöstä erityisesti kunnallisessa julkisen sektorin organisaatiossa.

3. TUTKIMUKSEN KOHDE: HKL

Tässä kappaleessa esittelen tutkimuksen kohteena olevan Helsingin kaupungin liikelaitoksen. Esittelen lyhyesti sen taustaa ja historiaa, tulevaisuuden näkymiä, uutta organisaatiota, perustietoa henkilöstöstä sekä kuvailen lyhyesti sen kehitys- ja innovaatiotoimintaa.

3.1. Historia ja toimiala

HKL eli Helsingin kaupungin liikennelaitos on liikelaitos ja osa Helsingin kaupungin organisaatiota. HKL operoi metro-, ratikka- ja Suomenlinnan lauttaliikennettä. HKL vastaa myös joukkoliikenteen infrastruktuurista. *Rakennamme raitiotiet, metroradat, pysäkit ja varikot, peruskorjaamme metroasemat, ylläpidämme ja huollamme metroasemat ja varikot sekä huolehdimme sähköjärjestelmistä ja viestilaitteista.* (HKL:n internet sivut)

Helsingin Kaupungin Liikennelaitoksen (HKL) synty perustuu yksityisiin yrittäjiin, jotka hyödynsivät uutta liiketoimintamahdollisuutta aloittamalla joukkoliikennepalvelun vuonna 1888. Liikennöitsijänä toimi aluksi yksityinen Helsingin Raitiotie- ja Omnibussosakeyhtiö (HRO). Vuonna 1944 Helsingin kaupunki osti yhtiön ja HKL aloitti toimintansa kunnallisena liikelaitoksena vuonna 1945. Vuonna 2010 perustettiin kuntayhtymä Helsingin seudun liikenne (HSL). HSL suunnittelee ja hankkii joukkoliikennepalvelut, vastaa liikennejärjestelmäsuunnitelman laatimisesta, joukkoliikenteen markkinoinnista ja matkustajainformaatiosta, hyväksyy joukkoliikenteen taksa- ja lippujärjestelmän ja lippujen hinnat sekä myy ja tarkastaa matkalippuja (HSL:n internet sivut).

HKL:n kyydissä on kuljettu jo 70 vuotta. Elämme aikakautta, jolloin taloudellisesti ja poliittisesti yksityinen palvelutuotanto koetaan houkuttelevana. Julkisilta toimijoilta odotetaan entistä tehokkaampaa ja asiakaslähtöisempää palvelua. Samaan aikaan yksityisen sektorin merkitys julkisessa palvelutuotannossa kasvaa. Tämän lisäksi kilpailulainsäädäntö, EU:n taholta tulevat vaatimukset yhtenäistää kilpailuasetelmaa jäsenmaissa sekä globaalit trendit asettavat kotimaisten liikelaitosten luonnollisen monopoliaseman kyseenalaiseksi. Esimerkiksi Tukholman joukkoliikenne on kokonaan kilpailutettu ja metroa siellä operoi hongkongilainen Mass Transit Railway (MTR). Koko kaupungin julkinen liikenne on annettu yksityisten yritysten hoidettavaksi, raitio-, bussi- ja junaliikenne mukaan lukien.

Julkinen joukkoliikenne ja erityisesti raideliikenne ovat voimakkaasti kasvavia toimialoja sekä kotimaassa että ulkomailla. Tästä syystä niiden tehokkuuteen täytyy panostaa. Viime

vuosina on tehty mittavia investointeja pääkaupunkiseudun joukkoliikenneverkkoon, esimerkkinä Länsimetro eli metrojärjestelmän laajennus Espooseen. Uusien Raide-Jokeri- ja Kruunusillat-pikaraitiotiehankkeiden, taas on määrä valmistua 2020-luvun alussa. Pääkaupunkiseudun yleiskaavan mukaan kantakaupunkia on tarkoitus laajentaa muuttamalla moottoriteiden varsia kaupunkibulevardeiksi. Kattava pikaraitiotieverkosto olisi osa tulevaisuuden kaupunkibulevardeja. (Kaupunkibulevardit Helsingissä, Kaupunkisuunnitteluvirasto)

3.2. Uusi HKL

HKL:n työntekijänä olen päässyt seuraamaan organisaatiossa tapahtuvaa muutosta ja huomannut, että HKL:ssä halutaan tehostaa nykyisiä toimintoja, muuttaa palveluja asiakaslähteisemmiksi ja parantaa HKL:n tuottavuutta. Nämä muutokset johtuvat osittain siitä, että HKL:n raideliikennöintisopimus on päättymässä vuonna 2024, jolloin sen tulevaisuuden suunnan päättäminen tulee ajankohtaiseksi. HKL:n johto haluaa lisätä organisaation kilpailukykyä, jotta se olisi jatkossakin paras vaihtoehto tuottamaan liikennepalveluja kaupunkilaisille.

Vuoden 2016 alussa tehtiin organisaatiomuutos ja siirryttiin uuteen organisaatioon, jossa luovuttiin liikennemuotokohtaisesta jaottelusta, eli erilliset metro- ja raitiovaunuliikenneyksiköt lakkautettiin. HKL:n organisaation rakenne muutettiin matriisiorganisaatioksi, joka muodostuu viidestä uudesta yksiköstä.

HKL:n yksiköistä liikennöintiyksikkö vastaa laadukkaasta ja turvallisesta metro- ja raitio- liikenteestä sekä niitä tukevasta liikenteenohjaus- ja valvomotoiminnasta. Kunnossapitoyksikkö huolehtii metro- ja raitovaunukaluston, ratojen sekä pysäkkien, asemien ja kiinteistöjen huollosta ja kunnossapidosta. Infra- ja kalustoyksikkö vastaa HKL:n infra- ja kalustomaisuuden investointien ja elinkaaren hyvästä hallinnasta. Toiminnanohjausyksikkö tarkastelee HKL:n toimintaa kokonaisnäkökulmasta ja varmistaa HKL:n pitemmän aikavälin tavoitteiden saavuttamisen sekä vastaa HKL:n viestinnästä. Yhteiset palvelut -yksikkö palvelee koko HKL:ää. Yksikkö tuottaa palveluja, jotka koskevat hallintoa, taloutta, hankintoja, henkilöstöä, turvallisuutta ja informaatioteknologiaa. (HKL:n internet sivut)

Organisaatiouudistuksen myötä HKL:n johtoon rekrytoitiin uusia johtajia sekä työntekijöiden työtehtäviä määriteltiin ja organisoitiin uudelleen. Myös liikennelaitoksen arvot, visio ja logo määriteltiin uudelleen. HKL:n uudet arvot ovat eettisyys, asiakaslähtöisyys ja yhteisöllisyys.

Eettisyys: Yhteiskunnan etu on toimintamme lähtökohta. Toimintamme on avointa, johdonmukaista ja perusteltua. Kohtelemme arvostaen ja kunnioittaen asiakkaita, kumppaneita ja työntekijöitä.

Asiakaslähtöisyys: Meillä on arvostava, auttava ja inhimillinen asenne asiakkaiden kohtamisessa. Kuuntelemme asiakkaiden palautteet ja kehitämme niiden pohjalta jatkuvasti toimintaamme. Jokaisella HKL:n työntekijällä on vastuu positiivisen matkustamiskokemuksen toteutumisesta.

Yhteisöllisyys: Toimimme positiivisesti ja ratkaisulähtöisesti asiakas- ja kumppanuusyhteistyössä. Kaikilla on vastuu omasta ja lähityöyhteisön työhyvinvoinnista. Jokaisella on valtuus ja vastuu ottaa kantaa rakentavalla tavalla toimintamme parantamiseen sekä kehittää omaa työtään ja osaamistaan. (HKL:n tavoiteohjelma)

HKL:n strategisia tavoitteita on olla kustannustehokkuudeltaan Euroopan paras raideliikennetoimija, kasvattaa kestävän liikkumisen osuutta, olla alansa arvostetuin osaaja sekä olla Suomen paras julkisen sektorin työpaikka (HKL:n tavoiteohjelma 2016-2024).

Pontevan mukaan (2014) työntekijät voivat reagoida organisaatiouudistuksen tuomiin muutoksiin samaistumalla tai vieraantumalla organisaatiosta. Suuret muutokset voivat aiheuttaa vahvoja tuntemuksia työntekijöissä ja vaikuttaa työpaikan yleiseen ilmapiiriin ja asenteisiin. Pro gradu -tutkimuksen tekohetkellä HKL oli suuren organisaatiouudistuksen keskellä, mikä on hyvä ottaa huomioon analysoitaessa tutkimuksen tuloksia. Mahdollisten ilmapiiri- ja asennemuutosten lisäksi organisaatiouudistus on aiheuttanut työkiireitä. Erityisesti esimiehet ovat olleet tavallista kiireisempiä, millä on saattanut olla vaikutuksensa esimerkiksi kehitystyölle käytettävän ajan määrään.

Riippumatta HKL:n tulevaisuudesta ja toiminnan tehostamisen syistä sisäinen yrittäjyys ja työntekijälähtöinen, alhaalta ylöspäin tapahtuva toiminnan kehittäminen on erittäin hyödyllinen ja tarpeellinen ilmiö kaupunkiorganisaatiossa. Sisäinen yrittäjyys ei ole riippuvainen siitä, onko organisaatio julkinen vai yksityinen, sillä yrittäjyys on universaali käsite ja sopii moneen kontekstiin ja tilanteeseen (Katz ja Steyaert, 2004). Sisäisen yrittäjyyden termin (intrapreneuring) lanseeranneen Pinchotin (1986) mukaan sisäisen yrittäjyyden hyödyt organisaatiolle ovat niin suuret, että vaihtoehtona on liiketoiminnan lopettaminen kannattamattomana.

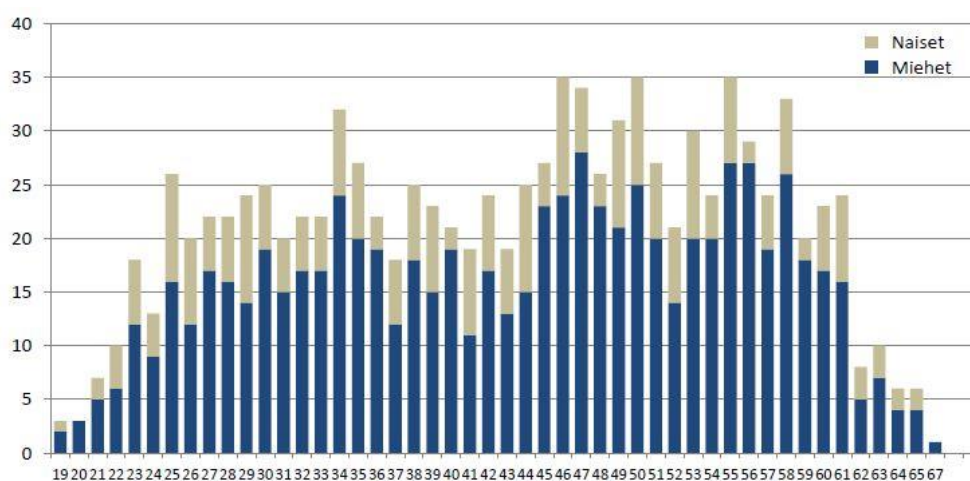
3.3. Henkilöstö

HKL:n palveluksessa on vähän yli tuhat joukkoliikenteen ammattilaista. Lähes puolet (48 %) henkilöstöstä on ammatiltaan raitiovaunun- ja metrojunankuljettajia. Noin 27 % on huolto- ja korjaamohenkilöstöä. Hallinto- ja tukipalveluhenkilöstön osuus kaikista työntekijöistä on noin 25 %. Henkilöstön määrä työtehtävien mukaan on esitetty taulukossa 2. *He ajavat raitiovaunuja ja metrojunia, ohjaavat liikennettä valvomoissa, huoltavat kalustoa, ratoja ja kiinteistöjä, suunnittelevat ja toteuttavat uusia hankkeita sekä työskentelevät erilaisissa esimies- ja toimistotehtävissä.* (HKL:n internet sivut)

Taulukko 2. Henkilöstön määrä työtehtävien mukaan vuosina 2014 ja 2016. Henkilöstöraportti 2015.

	2014			2015			Yhteensä
	Koko-aikaiset	Osa-aikaiset	Ei säännöllistä viikkotyöaikaa	Koko-aikaiset	Osa-aikaiset	Ei säännöllistä viikkotyöaikaa	
Raitiovaununkuljettajat	347	15	40	361	19	38	418
Metrojunankuljettajat	88	4	23	77	7	16	100
Huolto- ja korjaamohenkilöstö	283	10	0	285	5	0	290
Hallinto- ja tukipalveluhenkilöstö	245	9	1	264	5	0	269
Yhteensä	963	38	64	987	36	54	1 077

Vuonna 2015 HKL:n henkilöstöstä noin 26 % oli naisia (katso Kuva 5). Koko kaupungin henkilöstöstä naisten osuus on noin 75 %. *50-vuotiaita tai sitä vanhempia oli henkilöstöstä 34,9 %. Yli 54-vuotiaita oli yhteensä noin 21 % henkilöstöstä. Vakinaisen henkilöstön keski-ikä oli vuoden lopulla 44,2 vuotta. Helsingin kaupungilla vakinaisen henkilöstön keski-ikä oli 46,4 vuotta.* (Helsingin kaupungin liikennelaitos, Henkilöstöraportti 2015)



Kuva 5. HKL:n henkilöstön ikä- ja sukupuolijakauma. Henkilöstöraportti 2015.

Ylin johto tarkoittaa tässä tutkimuksessa toimitusjohtajaa ja yksiköiden johtajia. Keskijohto tarkoittaa päälliköitä ja esimiesasemassa toimivia henkilöitä, joilla on valtaa päättää resursien käytöstä. Lisäksi HKL:ssä on mestareita, jotka toimivat työnjohtajina ja esimiehinä työntekijöille ilman merkittäviä resursseja ja päätösoikeutta organisaatiossa.

3.4. Kehitys- ja innovaatiotoiminta HKL:ssä

Työntekijä voi kehittää ja innovoida omassa yksikössään yhteistyössä esimiehensä kanssa tai edetä virallista kanavaa pitkin ja tehdä aloitteen Helsingin kaupungin idea- ja innovaatiotietojärjestelmään Helinään. Käytännössä Helinä on Helsingin kaupungin intrassa toimiva sovellus aloitteiden esittämiseen ja käsittelyyn. Helinä on suljettu järjestelmä ja järjestelmän käyttö vaatii pääsyä Helsingin kaupungin intranettiin. HKL:n työntekijöillä on ollut myös mahdollisuus osallistua kahteen ekoteemaiseen aloitekilpailuun vuosina 2013 ja 2015. Tässä tutkimuksessa käsitellän kaikkea kehitys- ja innovaatiotoimintaa riippumatta mihin työntekijä sen kanavoi, sillä tutkimuksen kohteena on yrittäjämäinen käyttäytyminen. Seuraavaksi esittelen nämä kanavat lyhyesti.

Epävirallinen kehittäminen yksiköissä

Aloite- ja innovaatiotoimintaa tehdään yksiköissä yhdessä työntekijöiden ja esimiesten kanssa. Tätä kehitystyötä ei seurata mitenkään eikä se tilastoidu mihinkään järjestelmään. Tutkimuksen alussa yksiköissä kehittämisestä oli niukasti tietoa. Alussa tiesin vain, että Helinän kautta palkitut ja toteutetut aloitteet saivat joskus alkunsa HKL:n yksiköissä. Työntekijät ja esimiehet kehittävät ja kokeilevat ideoitaan yhdessä. Kun he toteavat kokeilun onnistuneeksi ja ottavat idean käyttöön, he tekevät siitä aloitteen Helinään lunastaakseen kehitystyöstä saatavan käyttöönottopalkkion².

Virallinen aloite- ja innovaatiotoiminta

Aloitetoimintaa HKL:llä on ollut jo 1970-luvulta lähtien. Kaikissa HKL:n työpisteissä on ollut fyysiset aloitelaatikot, joihin työntekijät ovat voineet jättää aloitteensa. Aloitteet on kerätty ja lähetetty asiantuntijoille arvioitaviksi, minkä jälkeen aloitteet on arvioitu aloitejaoksessa eli niille on annettu palkitsemisehdotus. Palkitsemisehdotus on mennyt yksikön johtajan päätettäväksi.

² Aloitejaos ehdottaa yksikön johtajalle palkitsemista kolmella eri palkitsemismuodolla. Näitä ovat tunnustuspalkkio, ideapalkkio ja käyttöönottopalkkio. Tarkempi kuvaus kaupungin palkitsemisohjeista liitteessä (Liite 7).

Vuonna 2012 HKL siirtyi käyttämään Helsingin kaupungin liikelaitosten yhteistä idea- ja innovaatiojärjestelmä Helinää. Innovatiivinen toimintatapa ja henkilöstölähtöinen innovointi on kirjattu Helsingin kaupungin strategiaohjelman tavoitteisiin. Helinä-järjestelmä vastaa tähän Helsingin kaupungin strategiaohjelman tavoitteeseen ja pyrkii rakentamaan innovatiivista toimintatapaa osaksi kaupungin johtamisjärjestelmää. Helinän tavoitteena on parantaa henkilöstötasolta lähtevää ideointia, tarjota työkalu kehittämishaasteiden avuksi sekä kerryttää ideapankkia. *Johtoajatuksena on, että Helinä tukee osaltaan kulttuurin muutosta ylhäältä johdetusta kehittämistyöstä kohti vuorovaikutteista ja henkilöstölähtöistä innovointia.* Helinä-järjestelmän tavoitteena on *ottaa aiempaa paremmin huomioon henkilöstön osaaminen, hiljainen tieto ja näkemykset toiminnan kehittämisessä.* (Idea- ja innovaatiojärjestelmä ja siihen liittyvä palkitseminen. Helsingin kaupunki, Henkilöstökeskus. Ohje 27.1.2012.)

Nykyään osa kehitysideoista kanavoituu idea- ja innovaatiojärjestelmä Helinään. Vuosittain sinne kirjataan noin muutama kymmenen HKL:n aloitetta. Helinään kirjattuihin aloitteisiin annetaan asiantuntijalausunto, jonka jälkeen ne käsitellään aloitejaoksessa ja palkitaan kaupungin idea- ja innovaatiopalkitsemisohjeiden (Liite 7) mukaisesti. Käsittelyprosessi on samanlainen kuin ennen Helinää.

Ennen tutkimuksen aloittamista tiesin, että aloitetoiminnassa oli lukuisia ongelmia. Järjestelmä ei ole ollut työntekijöiden mielestä kannustava, sillä aloitteiden käsittely on ollut hidas. Työntekijöiden näkemys on ollut, että Helinän kautta vaikuttaminen on byrokrattista ja vaikeaa.

Aloitekilpailut

HKL:ssä on järjestetty vuosina 2013 ja 2015 ekoteemaiset aloitekilpailut. Erään haastateltavan mukaan HKL:n entinen ja nykyinen toimitusjohtaja ovat suhtautuneet erittäin myönteisesti kilpailujen järjestämiseen ja osoittaneet tukensa henkilöstön kehitys- ja innovaatiotoiminnalle. Kilpailuissa henkilökunta on saanut ehdottaa ideoita, miten työtä voitaisiin tehdä entistä energiatehokkaammin materiaalia, jätettä tai energiaa säästämällä.

HKL:n työntekijät ovat ottaneet aloitekilpailut myönteisesti vastaan. Aloitekilpailuihin on tullut noin 20–30 aloitetta kilpailua kohden. Osa aloitteista on ollut ehdotusluonteisia parannuksia. On esimerkiksi toivottu jätteiden lajittelua taukotilaan. Osa ideoista taas on ollut pitkälle mietittyjä ja työstettyjä kehityshankkeita. Näitä ovat esimerkiksi ehdotus raitioradan

vaihteiden energiatehokkaasta lämmittämisestä, ehdotus metrotunnelien pohjavesipumpauksen jäähdytysenergian hyödyntämisestä konetilojen jäähdytyksessä, ehdotus raitiovau-
nujen telien maalaustavan muutoksesta, ehdotus metrotunnelien valaistuksen säätämisestä
sekä ehdotus pääkonttoritoimintojen jalkauttamisesta yksiköihin ja kiertävien työpisteiden
kehittämisestä.

Molemmat aloitekilpailut olivat nopeita ja raati kolmihenkinen. HKL:n intranetin uutisista
selviää, että raatiin kuului toimitusjohtajan lisäksi ympäristöinsinööri ja pääluottamusmies.
Raati arvioi voidaanko aloitteet toteuttaa, mutta he eivät ottaneet kantaa siihen, toteutetaanko
aloitteet. Kilpailun voittajat julistettiin ja palkittiin palkintojenjakotilaisuudessa, jossa toimi-
tusjohtaja jakoi diplomit osallistujille. Uuden idean kehittämisestä on palkittu kahden aloi-
tekilpailun yhteydessä. Voittajia on palkittu 2000 euron, 1000 euron ja 500 euron rahapal-
kinnoilla. Lopuksi palkintojenjakotilaisuudesta ja palkituista ideoista on tehty uutinen
HKL:n intranettiin.

4. Metodologia ja aineisto

Tässä kappaleessa esittelen tutkimusstrategian ja aineiston keruumenetelmät. Kuvailen yksityiskohtaisesti, miten olen toteuttanut kyselyn ja haastattelut. Kappaleen lopussa käsittelen tutkimuksen arviointia ja luotettavuutta.

4.1. Metodologia

Sisäinen yrittäjyys on prosessimainen ja kausaalinen ilmiö, siksi sen tutkimiseen soveltuu erityisen hyvin laadullinen tutkimusmenetelmä. Laadullinen tutkimus ottaa huomioon ilmiön prosessimaisuuden, kun taas määrällinen tutkimus tyypillisesti ottaa kuvan tietystä hetkestä ja pysäyttää ajan. (Eriksson ja Koistinen, 2005).

Tapaustutkimukseni tavoitteena on tapauksen ymmärtäminen. Tavoitteenani on tuottaa kontekstisidonnaista tietoa yhdestä tapauksesta. Tapaustutkimuksen tavoitteena voi olla pyrkimys ymmärtää ja selittää ilmiötä, joka ei ole entuudestaan tuttu (Eriksson ja Koistinen 2005). Tästä syystä olen valinnut sen tutkimukseni tutkimusstrategiaksi. *Tapaus voi olla yksilö, ryhmä, ohjelma, tai prosessi tai jokin ilmiö, ja tapauksen määrittely voi tapahtua ennen aineiston keruuta tai sen jälkeen* (Eriksson ja Koistinen, 2014).

Valitsemallani tapaustutkimuksen lähestymistavan voin ymmärtää sisäistä yrittäjyyttä HKL:ssä mahdollisimman syvällisesti ja tarjota tyhjentäviä selityksiä ja vastauksia esittämiini tutkimuskysymyksiin. Lisäksi tässä tapaustutkimuksessa on tarkoituksena antaa ääni niille, joiden ääni ei yleensä tule kuuluviin organisaatiossa. Tarkoituksena on nostaa esille työntekijöiden ja sisäisten yrittäjien näkemyksiä ja kokemuksia kehitys- ja innovaatiotoiminnasta ja olosuhteista HKL:ssä.

Tapaustutkimus on tutkimusstrategia tai -tutkimuksellinen lähestymistapa, ei tutkimusmenetelmä. Tapaustutkimuksessa on tavallista yhdistää useampaa tutkimusmenetelmää, kuten määrällistä ja laadullista tutkimusmenetelmää. (Eriksson ja Koistinen, 2005) Yhdistämällä määrällistä ja laadullista tutkimusmenetelmää tutkimukseni pyrkii tuottamaan luotettavaa tietoa ja ymmärtämään sisäisen yrittäjyyden ilmiötä. Tarkoituksena ei ole kuitenkaan tehdä tapausta koskevia tilastollisia yleistyksiä, sillä se ei ole tapaustutkimuksen tarkoitus kun tapauksia on vain yksi (Eriksson ja Koistinen, 2005).

Yleensä määrällisessä kyselyssä lähdetään liikkeelle teoriasta käsin. Teoria viedään empiriseen käytäntöön ja tehdään mittauksia kyselyn muodossa. Tätä tutkimustapaa kutsutaan

deduktioksi. Haastatteluissa, jotka ovat luonteeltaan laadullisia, toimitaan päinvastoin eli lähdetään liikkeelle empiriasta ja yhdistetään ne teoriaan. Tätä tapaa kutsutaan taas induktioksi. (Kananen, 2015) Tutkimuksessani käytän sekä määrällistä että laadullista tutkimustapaa. Sekä kysely että haastattelut ovat teorialähtöisiä. Vaikka luokittelen ja analysoin haastatteluja pääasiassa teorialähtöisesti, otan kuitenkin huomioon haastattelut myös aineistolähtöisesti. Toisin sanoen katson, löytyykö aineistosta jotakin merkittävää, mikä ei mahdu teoreettiseen viitekehykseen. Voidaan sanoa, että tarkastelen sisäisen yrittäjyyden ilmiötä sekä aineisto- että teorialähtöisesti ja tutkimukseni on ikään kuin kaksisuuntainen, sekä deduktiivinen että induktiivinen.

4.2. Aineisto

Tutkimuksen aineisto koostuu kymmenestä puolistrukturoidusta haastattelusta, Kuratkon ja kumppaneiden (2014) CEAI-kyselystä, jota sovelsin tapausorganisaation kulttuuriin sopivaksi, sekä organisaation havainnoinnista ja dokumenteista, joita olen päässyt lukemaan HKL:n työntekijänä. Oma havainnointini sisältää osallistumisen kahteen aloitejaoksen kokoukseen (1.6.2016 sekä 7.6.2016) tarkkailijana.

Sekä kysely että haastattelut perustuvat samaan viitekehykseen ja lähestyn aihetta teorialähtöisesti. Ensiksi analysoin kyselyn tulokset ja sitten selvitin, miten haastatteluaineisto tukee tai poikkeaa kyselyn tuloksista. Aineiston analysoinnissa selvitin myös, mitä muuta haastatteluista selviää. Mitä aineistosta paljastuu, jota ei viitekehysessä ja kyselyssä ole otettu huomioon? Mitä uutta laadullisesta aineistosta selviää? Haastattelu luo laadullista tietoa aiheesta ja pyrkii lisäämään ymmärrystä sisäisestä yrittäjyydestä HKL:ssä.

4.3. Kysely

Yksi tapaustutkimuksen hyödyistä on sen tarjoama mahdollisuus yhdistää sekä määrällisiä että laadullisia tutkimusmenetelmiä (Eriksson ja Kovalainen, 2014). Halusin varmistaa tutkimuksen laadun käyttämällä sekä laadullista että määrällistä menetelmää. Olen soveltanut Kuratkon ja kumppanien (2014) kehittämää Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument ® (CEAI) -kyselyä tähän tarkoitukseen. Kyselyä voidaan pitää diagnostityökaluna, kun organisaatio haluaa lisätä yrittäjyyttä ja selvittää ne tekijät, jotka kaipaavat eniten kehittämistä (Hornsby ja kumppanit, 2002).

Olen suomentanut ja muokannut CEAI-kyselyn tapausorganisaatioon sopivaksi (Katso Liite 4). Mielipidekyselyssä mitattiin organisaation sisäisen ympäristön soveltuvuutta sisäiseen

yrittäjyyteen noin 48 määrällisen väittämän avulla. Kyselyn aiheet on jaoteltu viiteen erioosioon. Myöhemmän tutkimuksen (Hornsby ja kumppanit, 2013) mukaan CEAI-kyselyn kaikkien väittämien sisältö ei ole läpäissyt validiteettitestiä. Erityisesti organisaation rajo-osion väittämät eivät ole olleet valideja. Hornsby ja kumppanit (2013) suosittelivatkin kyseisen osion pudottamista kyselystä pois. Tästä syystä päätin valita tutkimukseni teoreettiseksi viitekehikseksi CEAI-kyselyn (2014) neljä tekijää; johdon tuki, autonomia, palkitseminen ja aika. Lisäksi samassa tutkimuksessa moni väittämä on todettu epävalidiksi, ja olenkin jättänyt sellaiset väittämät lopullisesta aineiston analyysistä pois. Lopullisen kyselyn aineisto on siis paljon suppeampi kuin alun perin toteutettu kysely. Olen käyttänyt omaa harvinaisuutta ja muokannut kyselyä, jotta se olisi mahdollisimman soveltuva tämän tutkimuksen tarkoituksiin ja tapausorganisaation kulttuuriin ja todellisuuteen. Lopulliseen analyysiin päätyneet väittämät on esitetty kappaleessa 4.3.5. ja toteutettu kysely on esitetty liitteessä (Liite 6).

4.3.1. Otanta

Perusjoukko on kohdejoukko, josta halutaan tehdä päätelmiä. Tässä tapauksessa perusjoukkoon kuuluvat kaikki HKL:n työntekijät. Otanta tarkoittaa menetelmää, jolla otos poimitaan perusjoukosta. Otoksen on tarkoitus edustaa perusjoukkoa. (Vilkka, 2007). Otantamenetelmänä käytin kokonaisotantaa eli koko perusjoukko otettiin mukaan tutkimukseen. Kysely lähetettiin kaikille HKL:n työntekijöille, joilla on henkilökohtainen työ sähköposti. Kutsu kyselyyn lähti siis noin 600:lle HKL:n työntekijälle. Kutsun mukana lähetetty saatekirje on esitetty liitteessä (Liite 5).

4.3.2. Alipeitto

Alipeitto on tutkimuksen perusjoukkoon kuuluva ryhmä, jolla pitäisi olla mahdollisuus osallistua tutkimukseen, mutta he jäävät sen ulkopuolella, koska heillä ei esimerkiksi ollut mahdollisuutta käyttää puhelinta tai sähköpostia (Vilkka, 2007). Tutkimukseni kysely toteutettiin Webropolin kautta, ja linkki kyselyyn lähetettiin työntekijöille sähköpostitse. Näin ollen niiden joilla ei ollut työ sähköpostiosoitetta, ei ollut yhtä helppoa osallistua kyselyyn kuin niiden joilla oli. Tällaista virhettä kutsutaan peittovirheeksi (Vilkka, 2007). Tällaisia työntekijöitä on 400–500 eli noin puolet HKL:n henkilöstöstä. Näitä työntekijöitä ovat lähinnä kuljettajat ja varikkojen työntekijät.

Lieventääkseni peittovirhettä mahdollistin kyselyyn osallistumisen myös muilla keinoilla kuin vain sähköpostilla. Sähköpostin lisäksi linkki kyselyyn julkaistiin HKL:n intrassa, metrojunankuljettajien ja raitiovaunukuljettajien Facebook-ryhmässä. Toisaalta kaikki edellinen; sähköposti, intra; vaativat pääsyn työtietokoneelle tai jäsenyyttä Facebookiin ja lisäksi vielä jäsenyyttä kuljettajien suljettuun ryhmään. Jotta kyselyyn voisivat vastata myös ne, joilla ei ollut helppoa pääsyä tietokoneelle työssään, sai kyselyyn vastata myös erikseen ilmoitettuina aikoina taukotiloissa kannettavien tietokoneiden ja tablettien välitykselle. Tiedotin etukäteen HKL:n sisäisissä tiedotteissa päivät ja ajat, joina olisin paikalla, ja päivystin itse kuudessa eri toimipisteessä eri päivinä 2–4 tuntia kerrallaan. Näitä toimipisteitä olivat metrojunankuljettajien taukotila Itäkeskuksessa, raitiovaunukuljettajien taukotila Hakaniemessä, metrovarikko Roihupellossa sekä raitiovaunuvarikot Vallilassa, Töölössä ja Koskessa.

4.3.3. Teorian operationalisointi

Olen itse suomentanut kyselyn niin, että sisältö vastaa alkuperäistä merkitystä mahdollisimman hyvin. Osittain väittämiä on yksinkertaistettu, sanoja on muutettu ja muutamia väittämiä on jätetty kokonaan pois, koska ne eivät ole sopineet tapausorganisaatioon. Muokkasin myös kieltä kohderyhmän mukaan niin, että kaikki HKL:n työntekijät ymmärtävät kyselyn väittämät ja niissä esiintyvät sanat yksiselitteisesti. Nämä toimenpiteet on tehty kyselyn onnistunutta teorian operationalisointia varten. Kyselyn on mitattava tutkimiani teoreettisia asioita, mutta sen on samalla oltava ymmärrettävä vastaajan näkökulmasta, sillä teoreettisia asioita tulee tarkastella kyselyssä tutkittavan näkökulmasta. (Vilka, 2005). Vilkan (2005) mukaan teoreettiset käsitteet pitäisi muuttaa sellaiseen muotoon, jossa ne säilyttävät vielä merkityksensä ja ovat samalla ymmärrettäviä. Ennen varsinaista kyselyn toteuttamista testasin kyselyn ymmärrettävyyttä ja sopivuutta useammalla kollegalla.

Olen poistanut useasta kyselyn väittämästä sanat *innovaatio* ja *kehitysprojekti* tai muuttanut ne sanoiksi *kehityshanke*, *kehitysidea* tai *aloite*, jotta työntekijät eivät saisi väärää mielikuvaa väittämistä. Sana innovaatio voidaan joskus mieltää liian radikaaliksi ja korkeatasoiseksi kehitystyöksi, mikä ei vastaisi tarkoitustaan ja vääristäisi tuloksia. HKL on perinteinen ja byrokraattinen kaupunkiorganisaatio, eivätkä työntekijät miellä sitä kovin innovatiiviseksi. Tällä muutoksella olen pyrkinyt tuomaan innovaation ja kehitystyön ymmärrettävämpään ja arkisempaan muotoon työntekijöille.

4.3.4. Asteikko

CEAI-kyselyssä mitataan vastaajan kokemukseen perustuvaa mielipidettä Likertin asenneasteikolla (Vilkkä, 2007), joka on esitetty taulukossa 3. Osa väittämistä on käänteisiä pisteytykseltään eli paras vaihtoehto antaa huonoimman pisteen. Esimerkiksi väittämässä 7.1. ”Viimeisen kolmen kuukauden aikana työtaakkani on estänyt minua käyttämästä aikaa uusien ideoiden kehittelyyn.” vaihtoehdosta ”Täysin samaa mieltä” saakin pisteytyksessä yhden pisteen.

Taulukko 3. Kyselyn vastausvaihtoehdot ja niitä vastaavat pisteet.

Täysin eri mieltä	1 p
Osittain eri mieltä	2 p
Ei samaa eikä eri mieltä	3 p
Osittain samaa mieltä	4 p
Täysin samaa mieltä	5 p
En tiedä tai en halua vastata	0 p

Olen parannellut alkuperäistä Kuratkon ja kumppaneiden (2014) käyttämää asteikkoa hieman. Arvosteluasteikon kohdan 3. muutin *not sure* eli *en ole varmasta* neutraaliksi eli *ei samaa eikä erimieltä*. Tämän olen tehnyt, koska vastaus *en ole varma* voidaan tulkita liian monella tavalla. Vastaaja voi tulkita sen tarkoittavan neutraalia kantaa tai sitä, ettei hänellä ole tietoa asiasta (Kananen, 2015). Tästä syystä lisäsin arvosteluasteikkoon myös uuden vastausvaihtoehdon: 6. *en tiedä tai en halua vastata*. Tämä vaihtoehto sai pisteytyksessä arvon nolla. En halunnut pakottaa vastaajia vastaamaan väittämään, mistä heillä ei ole tietoa tai mihin vastaajat eivät halua vastata. Uusi vastausvaihtoehto lisää kyselyn tulosten luotettavuutta. Se onkin osoittautunut hyväksi ratkaisuksi, sillä monet työntekijät ovat kokeneet osan kyselyn väittämistä sellaisiksi, ettei heillä ole tarpeeksi tietoa asiasta. Tarkemmat kuvaukset kyselyyn tekemistäni muutoksista on nähtävissä tutkimuksen lopussa (Liite 4).

4.3.5. Kyselyssä mitatut neljä osa-aluetta ja väittämät

Johdon tuki

- 4.4. Johto on erittäin vastaanottavainen minun ideoilleni ja ehdotuksilleni.
- 4.5. Työntekijät, jotka oma-aloitteisesti keksivät uusia kehitysideoita saavat usein johdon kannustuksen toiminnalleen.
- 4.7. Johto kannustaa ”keksijöitä” kiertämään sääntöjä ja jäykkiä ohjeita, jotta lupaavat ideat saadaan toteutettua.
- 4.9. Rahaa on helposti saatavissa uusien kehitysprojehtien käynnistämiseksi.
- 4.12. Työntekijöitä kannustetaan heidän aloite- ja kehitysideoissa, vaikka niihin liittyisi epävarmuutta tai riskiä.
- 4.13. Aloitteellisille työntekijöille annetaan tunnustusta halukkuudesta edistää uusia kehityshankkeita huolimatta siitä, onnistuuko hanke vai ei.
- 4.15. HKL tukee pieniä ja kokeellisia projekteja samalla ymmärtäen, että osa niistä tulee väistämättä epäonnistumaan.
- 6.3. Esimieheni/työnjohtajani auttaa minua työssäni poistamalla esteitä.³

Autonomia

- 5.1. Minusta tuntuu, että olen oman työni seppä, eikä minun tarvitse tarkistuttaa päätöksiäni toistamiseen jollakin toisella henkilöllä.
- 5.3. HKL antaa vapauden käyttää omaa harkintakykyäni.
- 5.5. Minulla on vapaus päättää työni sisällöstä.
- 5.6. Päätös siitä, miten teen työni, on minun vastuullani.
- 5.8. Minun täytyy harvoin seurata samoja toimintatapoja päivästä toiseen työssäni.

Palkitseminen

- 6.1. Uuden ja merkittävän idean kehittämisestä seuraa yleensä työntekijän palkitseminen.
- 6.2. HKL:n työntekijät, joilla on menestyviä kehityshankkeita, saavat lisäpalkkion ideoistaan ja vaivannäöstä.
- 6.5. Esimieheni antaa minulle erityistä tunnustusta, jos työsuoritukseni on erinomaista.
- 6.6. Esimieheni/työnjohtajani kertoisi omalle esimiehelleen, jos työsuoritukseni olisi poikkeuksellisen erinomaista.

Aika

- 7.1. Viimeisen kolmen kuukauden aikana työtaakkani on estänyt minua käyttämästä aikaa uusien ideoiden kehittelyyn.
- 7.2. Minulla on aina riittävästi aikaa saada kaikki tehtyä.
- 7.3. Minulla on juuri sopivasti aikaa ja työtaakkaa saadakseni tehtyä kaikki hyvin.
- 7.5. Minusta tuntuu, että työskentelen aina työaikani äärirajoilla.
- 7.6. Kollegani ja minä löydämme aina tarpeeksi aikaa pitkän aikavälin ongelmien ratkaisuun.

³Johtuen väittämien karsimisesta kyselyn toteutuksen jälkeen, väittämien numeroinnissa on epäjatkuvuutta. Lisäksi olen siirtänyt väittämän 6.3 palkitseminen ryhmästä johdon tuki ryhmään.

4.4. Haastattelut

Tutkimukseni empiirinen osuus koostuu kymmenestä HKL:n työntekijöiden puolistrukturoiduista haastatteluista. Haastattelu on paras keino saada tietoa aiheesta, joka on vähän tunnettua. Haastattelujen avulla pyrin ymmärtämään sisäistä yrittäjyyttä kaupunkiorganisaatiossa ja selvittämään organisaation instituutioiden vaikutuksen sisäiseen yrittäjyyteen Kuratkon ja kumppaneiden (2014) viitekehystä hyödyntämällä.

Toteutin aineiston keruun yksilöhaastattelulla, sillä se soveltuu hyvin omakohtaisen kokemuksen tutkimiseen, kun taas ryhmähaastattelu soveltuu paremmin yhteisön käsityksen tutkimiseen (Vilkkä, 2005). Tein puolistrukturoidut haastattelut Kuratkon ja kumppaneiden (2014) kehittämän CEAI-kyselyn teemojen pohjalta. Näitä teemoja olivat johdon tuki, autonomia, aika ja palkitseminen.

4.4.1. Haastateltavien valinta

Aloitin aineistonkeruun haastattelemalla ensimmäiseksi aloitejaostossa mukana ollutta työntekijää. Tämän haastattelun pohjalta etsin lisää sopivia haastateltavia. Haastateltavat löysin kyselemällä haastateltavalta seuraavaa sopivaa haastateltavaa. Aina ennen kuin haastattelin ketään, selvitin heidän tekemiään kehitystyötä ja arvioin, onko heidän kertomuksissaan tarpeeksi aineistoa tutkimukselleni ja olisiko heillä tarpeeksi omakohtaista kokemusta aiheesta. Tarvittaessa keskustelin mahdollisen haastateltavan kanssa ensin puhelimitse ja päätin sitten haastattelusta.

Koska HKL on noin tuhannen henkilön työpaikka ja koostuu monesta yksiköstä, pyrin haastattelemaan työntekijöitä ja päälliköitä eri yksiköistä ja eri ammattiryhmistä tulosten monipuolisuuden vuoksi. Haastatelluista kuusi olivat miehiä ja neljä naisia. Heidän ammattejaan olivat muun muassa kuljettaja, vaununkorjaaja, siivooja, insinööri ja toimistotyöntekijä. Kaksi haastateltavaa toimi päällikköinä. Tunsin entuudestaan vain kaksi haastateltavista.

Haastattelemalla eri tason työntekijöitä ja päälliköitä eri yksiköistä sain hyvän kokonaiskuvan organisaation eri tasoilla ja yksiköissä esiintyvistä sisäisestä yrittäjyydestä. Tutkimuksen aiheen kannalta oli kuitenkin mielekästä haastatella henkilöitä, joilla oli jotain sanottavaa aiheesta. Eli pyrin löytämään eri yksiköistä työntekijöitä, jotka sopivat mielestäni sisäisen yrittäjän kuvaukseen kontekstissaan. Toisin sanoen he ovat olleet aloitteellisia sekä tehneet tai yrittäneet tehdä kehitystyötä HKL:ssä. Haastateltavia valitessa en ole pyrkinyt löytämään hyviä tai huonoja tapauksia, vaan olen pyrkinyt löytämään sisäisiä yrittäjiä ja yrittäjämäistä

toimintaa lopputuloksesta riippumatta. Vastoin odotuksiani löysin myös tapauksia, joissa työntekijät saivat ideoida, keksiä, kehittää ja toteuttaa kehitysideoitaan melko vapaasti ja onnistuneesti.

Jatkoin haastatteluja, kunnes en saavuttanut enää uusilla haastatteluilla merkittävää ja uutta tietoa, eli kunnes saavutin saturaatiopisteen. Alussa arvioin, että kymmenen 1-2 tunnin mitaista haastattelua tulee riittämään. Haastatteluja tuli olla noin kymmenen senkin vuoksi, ettei haastateltavia pysty tunnistamaan. Käytännössä pitääkseni työni määrän kohtuullisena ja pysyäkseen aikataulussa jouduin tyytymään kymmeneen haastatteluun.

Laadullisen tutkimuksen yksi tärkeä tehtävä on olla emansipatorinen eli lisätä tutkittavien ymmärrystä aiheesta sekä vaikuttaa heidän ajatuksiinsa ja toimintatapoihinsa myönteisesti (Vilkka, 2005). Esimerkiksi yksi haastateltavistani ymmärsi haastattelun lopussa kannustavan ja avoimen työyhteisön merkityksen sisäiselle yrittäjyydelle. Toisaalta haastateltaviin ei pitäisi yrittää vaikuttaa haastattelun aikana, vaan haastattelijan kuuluisi käyttäytyä neutraalisti. Haastattelijan ei pitäisi ottaa kantaa ja vaikuttaa haastateltavaan (Kananen 2013). Otinkin neutraalin tutkijan roolin ja pyrin olemaan vaikuttamatta haastateltavaan.

Haastateltavat säilyttävät anonymiteettinsä, eli haastateltavien nimiä ei julkaista tutkimuksessa, eikä heistä anneta sellaista tietoa, jonka avulla heidät voisi tunnistaa.

4.4.2. Litterointi

Sain kaikilta haastateltavilta luvan nauhoittaa haastattelut puhelimeni nauhurilla. Kymmenestä haastattelusta minulle kertyi yhteensä noin 12 tuntia äänitettä, jotka litteroin itse. Litteroin yhdeksän haastattelua yleiskielisesti kirjaten sekä omat että haastateltavan puheenvuorot. Yhden haastatteluista litteroin asiasisällön mukaan säästääkseni aikaa tutkimuksen loppuvaiheessa. Sellaiset puheenvuorot, jotka menivät aiheen ohi tai eivät olleet relevantteja tutkimukseni kannalta jätin litteroimatta. Tulkintaa tapahtui siis jo litterointi vaiheessa, koska myös litterointipäätökset vaikuttavat siihen, mitä päättyy lopulliseen aineistoon ja mitä jätetään sen ulkopuolelle. Asiasisältöinen litterointi osoittautui hankalaksi, sillä tämänkaltaisen litterointi on jo tulkintaa itsessään. Aineiston analyysi olisi siis perustunut tulkinnan tulkintaan. En pitänyt tätä luotettavana tapana tehdä tutkimusta, ja siksi päätin litteroida suurimman osan haastatteluista melko tarkasti, kuitenkin yleiskielisesti ja jättäen aiheeseen liittyvät keskustelut litteroinnin ulkopuolelle. En myöskään sisällyttänyt alkuselityksiä ja loppukeskusteluja aineistoon, vaan saatoin kirjata ne ylös omin sanoin, jos uskoin niiden

olevan merkityksellisiä. Näillä valinnoilla pyrin pitämään aineiston tulkinnan luotettavana ja tieteellisenä.

Haastattelujeni tarkoituksena oli saada haastateltavat kertomaan tarinoita ja kokemuksiaan aiheesta. On tärkeää saada haastateltava kuvailemaan ja kertomaan tarinoita, jotka perustuvat hänen omaan kokemukseensa (Vilkka, 2005).

Lopuksi olen hyväksyttänyt haastattelujen litteroinnit haastateltavilla jälkeensä. Tarkistaminen haastatellulla lisää haastattelujen luotettavuutta ja tekee tutkimuksesta objektiivisemmän.

4.5. Tutkimuksen arviointi ja luotettavuus

Arvioin tutkimukseni laatua ja luotettavuutta jatkuvasti tutkimuksen aikana, sillä arviointi, joka tehdään vasta laadullisen tutkimuksen päätyttyä, ei enää pysty vaikuttamaan tutkimukseen merkittävästi (Eriksson & Kovalainen, 2008). Olen pyrkinyt muun muassa tyhjentävään raportointiin. Tyhjentävä raportointi tiedonkeruusta ja aineiston analyysistä antaa mahdollisuuden lukijoille arvioida tutkimuksen laatua (Patton, 1999). Lisäksi olen testaamalla vaihtoehtoisia tulkintoja ja selityksiä pyrkinyt lisäämään tapaustutkimuksen objektiivisuutta, aineiston ja analyysin yhteensopivuutta sekä laatua.

Tutkimukset, jotka käyttävät vain yhtä tutkimusmetodologiaa, ovat haavoittuvaisempia valittuun menetelmään liittyviin virheisiin (Patton, 1999). Tein tutkimuksen arvioinnin käyttämällä metodologioiden triangulaatiota. Pyrin käyttämään mahdollisimman monipuolisia tiedonkeruumenetelmiä. Olenkin käyttänyt tutkimuksessani sekä laadullista että määrällistä aineistonkeruumenetelmää. Olen haastatellut ja tehnyt määrällisen kyselyn. Lisäksi olen tehnyt havainnointia ja testannut aloitejärjestelmän toimintaa omakohtaisesti tekemällä oman aloitteen. Käyttämällä useampaa tiedonlähdetä ja erilaisia tiedonkeruumenetelmiä tutkimukseni on ollut testata, päädyinkö samaan lopputulokseen aineiston lähteestä ja menetelmästä riippumatta. Toisaalta Pattonin (1999) mukaan laadullinen ja määrällinen tutkimusmenetelmä ei aina tuota samaa tulosta samasta asiasta, vaan eri menetelmät voivat johtaa eri tuloksiin. Patton (1999) kirjoittaa, että tällaisessa tapauksessa pitää antaa mahdollisuus vaihtoehtoisille tulkinnoille ennen tietyn tulkinnan suosimista.

Patton kirjoittaa (1999), että triangulaation ei ole tarkoitus demonstroida, että eri lähteistä ja eri aineistonkeruumenetelmillä saadaan sama tulos, vaan tarkoituksena on testata, onko näin.

Eri lähteistä kerätyt tulokset voivat olla poikkeavat, eikä tämä heikennä tutkimuksen luotettavuutta, vaan tarjoaa mahdollisuuden ilmiön syvempään analyysiin. Olen haastateltavia valitessa myös pyrkinyt käyttämään triangulaatiota ja olen esimerkiksi tarkoituksella pyrkinyt valitsemaan toisistaan poikkeavia tapauksia ja haastattelemaan erilaisessa asemassa olevia henkilöitä saadakseni erilaisia näkökulmia aiheesta. Olen esimerkiksi haastatellut työntekijöitä, kuten kuljettajia, asentajia ja siivoojia, samoin kuin päälliköitäkin ja asiantuntijatehtävissä olevia työntekijöitä. Pattonin mukaan (1999) eri perspektiivien vertailu on yksi tapa tehdä laadullisen aineiston lähteen triangulaatiota.

Omaa päättelyä ja aineiston analyysia voi testata vaihtoehtoisilla selityksillä ja teorioilla. Vaihtoehtoiset selitykset ja teorit aineistolle ja tuloksille saattavat johtaa erilaisiin tuloksiin. Testaamalla aineiston analyysia loogisesti voidaan selvittää, tukeeko sama aineisto myös vaihtoehtoisia selityksiä. (Patton, 1999) Pattonin mukaan (1999) tämän on tarkoitus mitata aineiston ja analyysin yhteensopivuutta ja analyysin laatua.

Tapaustutkimus tarjoaa yhden subjektiivisen version todellisuudesta, joka on hyvä pitää mielessä tuloksia arvioidessa. Toisaalta pohtimalla vaihtoehtoisia tulkintoja ja selityksiä sekä analysoimalla aineistoa huolellisesti voidaan tutkimuksen subjektiivisuutta lieventää. Tapaustutkimus ei siis aina sovellu yleistysten tekoon, eikä sen ole tarkoituskaan soveltua. Tapaustutkimuksen päätarkoitus on ymmärtää ja tuottaa yksityiskohtaista, kontekstisidonnaista ja täsmentävää tietoa tutkimuksen kohteesta ja aiheesta (Eriksson ja Kovalainen, 2005).

5. TULOKSET

Tässä kappaleessa esittelen tutkimuksen tulokset seikkaperäisesti. Esittelen sekä määrällisen kyselyn että laadullisten haastattelujen tulokset. Esittelen myös käyttämäni teorialähtöisen luokittelun.

5.1. Kysely

Kyselyyn tuli vastauksia kaiken kaikkiaan 291 kappaletta. Vastausaikaa oli kaksi viikkoa ja kysely suoritettiin ajalla 26.5–10.6.2016. HKL:n henkilöstön määrä oli 1138 työntekijää 31.5.2016. Tästä luvusta vähensin määräaikaisella sopimuksella työskentelevät, joihin esimerkiksi kesätyöntekijät kuuluvat. Heitä oli yhteensä 70. Määräaikaiset työntekijät poisluettuina koko HKL:n henkilöstön määräksi tuli 1055 henkilöä. Kyselyn vastausprosentti oli 27 %. Kato, eli vastaamatta jättäneiden osuus, oli 73 %. Toteutunutta otosta pienentää suuri alipeitto eli suuri työntekijöiden määrä, joilla ei ollut mahdollisuutta osallistua kyselyyn tai heidän osallistumisensa oli huomattavasti muuta henkilökuntaa vaikeampaa, koska heiltä puuttui henkilökohtainen työsähköpostiosoite.

Webropolissa toteutetun kyselyn kaikkiin väittämiin oli pakko vastata jotain. Tämän takia puuttuvia kohtia aineistossa ei ole. Yhden vastaajan vastaukset eliminoin, koska kaikki vastaajan vastaukset olivat ”en tiedä tai en halua sanoa”. Lopullisessa analyysissä otin huomioon siis 290 vastausta.

Olen jättänyt ”en tiedä tai en halua vastata”-vastaukset huomiotta kyselyssä. Ne ovat saaneet pistearvon 0. Olen kuitenkin analysoinut niitä laadullisesti ja katsonut, mitkä väittämät ovat saaneet poikkeuksellisen paljon näitä vastauksia. Suuri määrä ”en tiedä tai en halua sanoa”-vastauksia saattaa tarkoittaa sitä, ettei työntekijällä oikeasti ole tietoa asiasta tai ettei väittämän tilanne ole yleistä organisaatiossa.

5.1.1. Otoksen ja perusjoukon vastaavuus

Liikennöintiyksiköstä tuli vastauksia 117 kappaletta. Liikennöintiyksikön vastausprosentiksi muodostui näin ollen 21 %. Liikennöintiyksikön edustus kyselyssä on 40 %, kun sen edustus organisaatiossa on 54 %. Liikennöintiyksikkö on siis aliedustettuna kyselyssä 14 prosentilla. Muut yksiköt ovat puolestaan yliedustettuina muutamalla prosenttiyksiköllä aliedustetun Liikennöintiyksikön kustannuksella. Suurin syy tähän aliedustukseen on se, ettei suurimalla osalla Liikennöintiyksikön kuljettajista ole työsähköpostia, johon kutsu kyselyyn

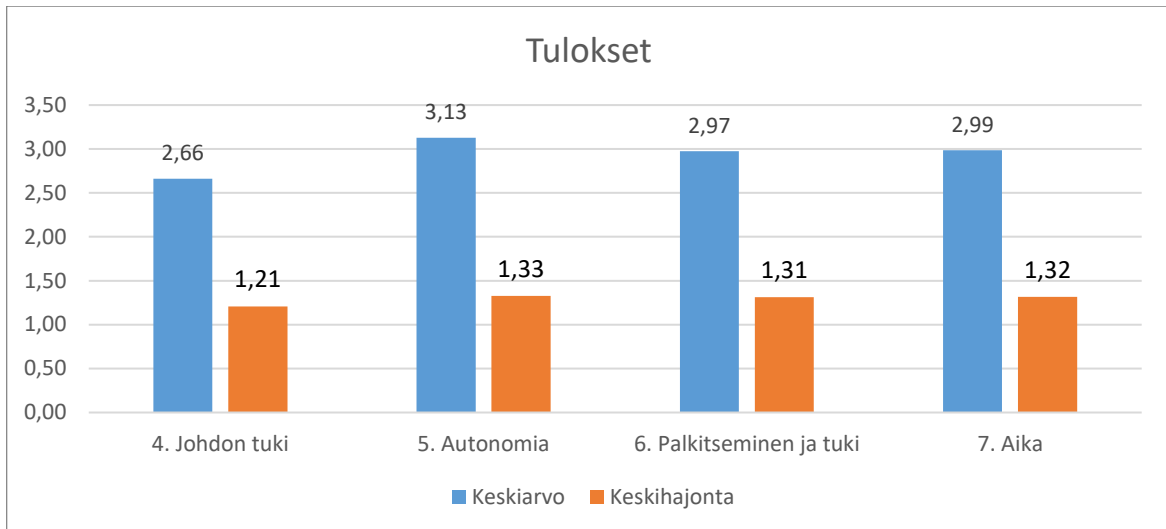
olisi voitu lähettää. Tästä syystä täydellistä sisäistä validiteettia ei ollut mahdollista saavuttaa. Tein kuitenkin merkittävästi lisätyötä saadakseni myös Liikennöintiyksikön vastauksia kyselyyn. Jalkauduin varikoille ja taukutiloihin useamman päivän ajaksi intrassa ennalta ilmoittamaani aikaan, ja mahdollistin kyselyyn osallistumisen kannettavien tietokoneiden avulla ja sosiaalisen median kautta.

Koska kuljettajilla on vähän mahdollisuuksia vaikuttaa työnsä sisältöön eikä heillä ole työaikana mahdollisuutta tehdä kehitystyötä, niin heidän aliedustuksensa todennäköisesti parantaa tuloksia hieman. Jos Liikennöintiyksikkö olisi täysin edustettuna, silloin HKL:n tulokset olisivat todennäköisesti hieman alhaisemmat osioissa johdon tuki ja autonomia, sillä Liikennöintiyksikön tulokset ovat matalammat näissä osioissa verrattuna muiden yksiköiden tuloksiin. Liikennöintiyksikön aliedustusta lukuun ottamatta kyselyn edustavuus on riittävä. Yksiköt ovat edustettuina kyselyssä oikeassa suhteessa ja kyselyn tuloksia voidaan pitää edustavina.

5.1.2. Kyselyn tulokset

Kyselystä saadut keskiarvot tulkitaan niin, että mitä enemmän pisteitä osio saa, sitä paremmin tämä osa-alue on mallillaan HKL:ssä sisäisen yrittäjyyden soveltamista varten. Toisin sanoen vähiten pisteitä saaneet osiot ovat ne osa-alueet, jotka ovat lähtökohtaisesti suurimpia haasteita työntekijälähtöiselle kehittämiselle ja innovoinnille. Pisteytyksen ja vastausvaihtoehdot olen kuvaillut tarkemmin kappaleessa 4.3.4.

Työ ja harkintavalta (autonomia) -osio on saanut korkeimman arvon: 3,13. Toiseksi eniten pisteitä on saanut Aika-osio: 2,99. Kolmanneksi eniten pisteitä on saanut Palkitseminen-osio: 2,97. Johdon tuki -osio on saanut vähiten pisteitä: 2,66. Osioiden keskihajonnat ovat melko korkeita ja vaihtelevat 1,21 ja 1,33 välillä. Koko organisaation tulokset on esitetty seuraavassa pylväskaaviossa (Kuva 6).



Kuva 6. Kyselyn tulos koko organisaation osalta.

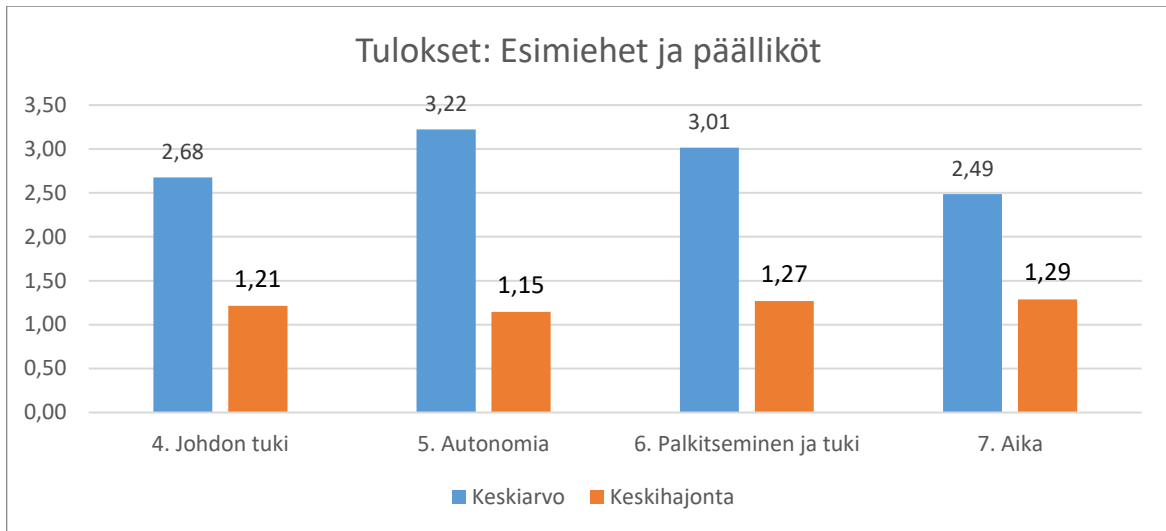
Esimiesten ja päälliköiden tulokset

Koska esimiehet ja päälliköt ovat erityisen tärkeässä asemassa kehitys- ja innovaatiotoiminnan mahdollistajina, olen erikseen tarkastellut heidän vastauksiaan erillisenä ryhmänä. Kyselyyn vastanneista 42 on merkinnyt työkseen esimies tai päällikkö. Heidän osuutensa kaikista vastanneista on 14 %.

Esimiesten ja päälliköiden Työ ja harkintavalta (autonomia) -osio (3,22) on saanut koko organisaatiota (vrt. 3,13) hivenen korkeamman arvon. Tämä osoittaisi sen, että esimiehillä ja päälliköillä on enemmän päätösvaltaa työssään kuin HKL:n työntekijöillä keskimäärin. Toisaalta suurempi päätösvalta on luonnollista johtavassa asemassa työskenteleville.

Esimiehet ja päälliköt (3,01) ovat antaneet Palkitseminen-osioon hivenen korkeammat pisteet kuin muut HKL:n työntekijät (vrt. 2,97). Esimiehet ja päälliköt (2,68) ovat antaneet myös Johdon tuki -osioon hieman korkeammat pisteet kuin muut (vrt. 2,66). Näiden pisteiden erot eivät ole kuitenkaan kovin suuret ja merkittävät.

Verrattuna HKL:n muiden työntekijöiden antamiin pisteisiin esimiehet ja päälliköt ovat antaneet korkeammat pisteet kaikkiin osioihin paitsi aika-osioon. Poikkeuksellisesti Aika-osio on saanut merkittävästi vähemmän pisteitä (2,49) esimiehiltä ja päälliköiltä verrattuna HKL:n pisteisiin (vrt. 2,99). Tämä tulos osoittaisi sen, että esimiehillä ja päälliköillä on selvästi enemmän aikapaineita työssä ja vähemmän aikaa kehitystyölle kuin organisaation muilla työntekijöillä. Osioden keskihajonnat vaihtelevat 1,15:n ja 1,29:n välillä. Esimiesten ja päälliköiden tulokset on esitetty seuraavassa pylväskaaviossa (Kuva 7).



Kuva 7. Esimiesten ja päälliköiden tulokset kyselyssä.

Olen esittänyt kyselyn tulokset tarkemmin liitteessä (Liite 3). En kuitenkaan ole lähtenyt analysoimaan tuloksia väittämätasolla, sillä tutkimuksen haastatteluosuus on kattava ja tarjoaa paljon analysoitavaa aineistoa ilmiön ymmärtämiseksi. Määrällisen kyselyn ja laadullisen haastatteluaineiston yhdistämisen tarkoitus on syventää ymmärrystä ilmiöstä sekä varmistaa tutkimuksen laatu ja luotettavuus.

5.2. Haastattelujen toteutus ja tulosten luokittelu

Olen aluksi kysynyt taustatietoa haastateltavasta, kuten roolin, ammatin ja työvuodet HKL:ssä. Taustatiedot on kerrottu liitteessä (Liite 1). Lisäksi olen pyytänyt kertomaan kehitystyöstä: mitä haastateltava on tehnyt tai yrittänyt tehdä HKL:ssä. Tämän jälkeen olen siirtynyt teemoihin johdon tuki, työ ja harkintavalta, palkitseminen sekä aika. Tällä tavalla haastateltava on saanut kontekstin haastattelun kysymyksille ja pystynyt vastaamaan oman kokemuksensa pohjalta. En ole aina seurannut haastattelurunkoa (Liite 2) kirjaimellisesti, sillä haastattelut ovat olleet puolistrukturoituja. Olen sallinut haastateltavien kertoa myös muita tärkeäksi kokemiaan asioita haastattelujen yhteydessä, mutta ohjannut kuitenkin haastattelua kysymyksilläni kohti tutkimuksen kannalta tärkeisiin kysymyksiin.

Erikssonin ja Koistisen (2005, 2014) mukaan aineiston analyysi koostuu kahdesta vaiheesta; aineiston järjestämisestä kokonaisuudeksi ja tulosten tulkitsemisestä. Aineiston järjestäminen kokonaisuudeksi tapahtuu esimerkiksi luokittelulla tai tyypittelyllä. Analysoin haastattelut ensin luokittelemalla aineiston teorialähtöisesti. Teoreettisen viitekehyksen pohjana käytin Kuratkon ja kumppaneiden kyselyä (2014).

Olennaista analyysimenetelmän valitsemisessa on se, että valitaan sellainen menetelmä, jolla saadaan vastauksia esitettyihin tutkimuskysymyksiin (Eriksson ja Koistinen, 2005). Analysoin ja tuotin tietoa luokittelemalla, tulkitsemalla sekä tuottamalla siitä pohdiskelevaa tekstiä ja johtopäätöksiä. Eriksson ja Koistinen (2005) kirjoittavat, että tulosten tulkitseminen tarkoittaa sitä, että havainnoille annetaan merkityksiä ja selityksiä sekä havaintojen välille rakennetaan yhteyksiä ja vedetään johtopäätöksiä.

Muodostin luokat pääaiheiden ja koodit Kuratkon ja kumppanien kyselyn (2014) väittämien mukaan. Olen luokitellut haastattelut teorialähtöisesti neljään luokkaan. Näitä luokkia ovat johdon tuki, autonomia, palkitseminen sekä aika. Lisäksi muodostin pääluokkien alle koodeja, jotka olen tehnyt kyselyn väittämien pohjalta. Luokittelua vaikeutti hieman se, että samankaltaisia koodeja saattoi olla useammassa pääluokassa. Esimerkiksi ”päättövalta ilman jatkuvaa tarkistuttamista” on sisällöltään lähes sama kuin ”toteuttajien päätöksentekovalta ilman yksityiskohtaista perustelemista.” Olen siksi yhdistellyt näitä päällekkäisiä koodeja ja yksinkertaistanut jaottelua. Luokat ja koodit on esitetty tarkemmin taulukossa 4.

Taulukko 4. Teorialähtöinen luokittelu.

Luokka	Koodi	Esimerkki haastatteluaineistosta ⁴
Johdon tuki	1 Johdon tuki ja kannustus ideointiin	”Sanoi ohimennen, että nyt kun on rahaa, niin he voivat ottaa kuljettajilta ehdotuksia, niin tämä jäi mieleen, koska se on tärkeä osa sitä, että siitä sano myös, että sinähän voit laittaa ehdotuksia tulemaan, koska sinulla on ollut hyviä ehdotuksia.”
	2 Johdon suhtautuminen ja vastaanottavuus	”Haaste on juuri se, ettei ole vastaanottajaa. Vastaanotto voi olla myös tosi negatiivista. Ollaan vähän sillain, että miksi minun pitäisi tehdä tälle mitään? Miksi sinä ehdotat tuollaisia? Mitä hyötyä tästä on kenellekään?”
	3 Johto kannustaa sääntöjen kiertämiseen	”Tietty päätehtävät, mitä hoidetaan, mutta kyllä me voidaan sieltä poiketa. Eikä välttämättä tarvitse kysyä lupaa. Täytyy tapauskohtaisesti katsoa. Joku tarvitsee kaveria, niin saatan sanoa esimiehelle, että menen auttamaan. Tavallaan ilmoitan.”
	4 Resurssien saatavuus	”Nyt ensiksi aletaan miettimään kuka maksaa, eikä niin kuin ennen, että hei nyt on kiire, hankitaan viisi ja katsotaan kuka maksaa. <i>En varmana tilaa, jos en tiedä kuka maksaa</i> , ja asiat viivästyvät monta viikkoa sellaisista syistä.”
	5 Epävarmuus, riski, virheensietokyky	”Ei meitä ole esimiespuolelta suoraan torpattu, jos ollaan jossain epäonnistuttu. On saatettu huomauttaa, että tuo meni sitten päin p:ta...Jos yrität parantaa asioita ja et onnistu siinä, niin ei ne torppaa sinua siitä.”
	6 Pienten kokeellisten projektien tukeminen, kokeilu	”Sain esimiestasolla luvan kokeilla, ja kun sain rakennettua työkalun ja esimiehet hyväksyivät hyvän lopputuloksen, niin siinä vaiheessa otin faktat selville, materiaalikulut koneisiin ja työaikaa ja tein virallisen aloitteen.”
	7 Esimies auttaa ja mahdollistaa	”Kerroin, että lähtisin kokeilemaan ja sain työaika siunausta siihen ja sain luvan tehdä sitä...esimies antoi suoraan luvan, koska siitä on kaikille hyötyä.”
Autonomia	8 Päätösvalta ilman jatkuvaa tarkistuttamista tai perustelemista, oman harkintakyvyn käyttö	”Rakensin laatikon päälle. Sitten he (esimiehet) totesivat, että ai jaa, täällä on tällainenkin. Ei me puhuttu mitään. Me vaan tehtiin, kun kaikki tavarat löytyivät varastosta.”
	9 Oman työn sisältöön vaikuttaminen	”Olen saanut vapautta päättää ja se on ollut palkitsevaa, että luotetaan ja uskotaan, että teen oikeita asioita. Olen saanut vaikuttaa työni sisältöön.”
	10 Toimintatapoihin vaikuttamismahdollisuus	”Sitten meidän päällikkö heitti sen pallon meille ja saimme itse suunnitella ne päivät.”
Palkitseminen	11 Palkitseminen uuden idean kehittämisestä	”Palkinto oli hieno, mutta jos kehitysehdotukset eivät etene, niin se nolaa kaiken.”
	12 Palkitseminen kehityshankkeista	”Ideahan siinä on tärkein, että joku noteeraa, mitä sinä olet tehnyt. Ei se raha ole se juttu vaan se, että huomataan se juttu, mitä olet tehnyt, ja joku arvostaa.”
	13 Tunnustus	”Kyllä henkilökohtaisesti huomioitiin meitä kolmea ja se tuntui mukavalta.”
Aika	14 Vapaa työaika, työajan riittävyys ideoimiseen ja kehitystyöhön	”Olisi ehkä pitänyt ilmaista työnantajalle, että teimme sitä kotona. Silloin me ei keretty tehdä sitä työajalla. Päivät olivat raskaita ja siinä ei ehtinyt.”
	15 Työajan riittävyys yleensä	”...tässä on ollut niin kiire, että ei ole päässyt jalkautusvaiheeseen sillä intensiteetillä, mitä minä itse haluaisin. Tämä on minulle piikki lihaan, että minä en ole ehtinyt niitä asioita edistää ja ymmärrän, että se voi olla henkilökunnalle turhauttavaa...”

Aineiston, joka ei sopinut mihinkään yllä olevaan luokkaan ja koodiin, käsittelin erillään ja jätin luokittelun ulkopuolelle. Analysoin ne erikseen ja pohdin, olisiko niillä jotain uutta annettavaa teoriaan. Yksi tällainen teema oli yksikköjen välinen kehitystyö.

⁴ Tutkimuksessani en ole yksilöinyt lainauksia haastateltavien identiteetin suojelemiseksi.

5.3. Haastattelujen tulokset

Pientä ja suurta yrittäjämäistä toimintaa

Sisäisten yrittäjien toiminta HKL:ssä on pienimuotoista ja jokapäiväistä kehitystyötä. Työntekijöiden kehittämiskohteet ovat useimmiten epäkohtia tai kehittämiskohteita, joita työntekijät havaitsevat työssään (8, 6, 7)⁵. Tällainen kehittäminen on luontevaa ja hyödyllistä, sillä se säästää yleensä työntekijän omaa vaivaa, työhön käytettyä aikaa tai parantaa työn lopputulosta. Työntekijöiden tekemä kehitystyö lisää esimerkiksi työturvallisuutta, työhyvinvointia tai työn laatua tai tehokkuutta.

Työntekijät kehittävät muun muassa työprosesseja, -menetelmiä ja -välineitä, mutta myös liikennöintikalustoa, rataa sekä muuta infrastruktuuria, kuten tunneleita ja asemia. Keksinnöt ovat voineet olla edullisia materiaalikustannuksiltaan ja viedä vain vähän aikaa, mutta siitä huolimatta niiden vaikuttavuus ja hyödyt ovat saattaneet olla merkittävät (5, 6, 8). Tästä pienimuotoisesta kehittämisestä poiketen HKL:lle on myönnetty kaksi patenttia vuonna 2015. Kaupunkiorganisaatiolle myönnettyt patentit ovat kansallisella tasolla harvinaisia ja osoitus siitä, että myös kaupunkiorganisaatioissa voidaan innovoida.

HKL:ssä kehitystyötä tekevät niin siivoojat, insinöörit, kuljettajat, vaunukorjaajat kuin päällikötkin. Se ei ole asiantuntijoiden tai tietyn ammattiryhmän työtä, vaan organisaation kaikilla työntekijöillä on jotain annettavaa organisaation kehittämiseksi. Kaikille työntekijöille kehitys- ja innovaatiotyö ei ole kuitenkaan yhtä helppoa. Ammatti ja asema vaikuttavat paljon henkilön mahdollisuuksiin toimia yrittäjämäisesti organisaatiossa.

Haastatteluissa olen identifioinut kaksi erilaista päällikkötyyppiä. Toinen heistä teki jatkuvaa kehitystyötä omassa työssään, ja toinen taas ei kokenut itseään kovin innovatiiviseksi henkilöksi. Jälkimmäinen heistä kertoi, että hän edistää mieluummin muiden ehdottamia ideoita, pistää eri toimijoita yhteen ja yrittää toteuttaa ideat käytännössä. Päälliköt pystyvät viemään kehityshankkeita eteenpäin helpommin kuin muut työntekijät, mutta heillekin se on haastavaa. Molemmat päälliköt kertoivat lukuisista haasteista, joita he olivat kohdanneet kehitystyössä.⁶

⁵ Asia on ilmennyt haastatteluissa 8, 6 ja 7. Jatkossa kaikki luvut suluissa ovat viittauksia haastatteluihin. Lisätietoa haastateltavista löytyy liitteestä 1.

⁶ Koska haastattelemani päälliköitä on vain kaksi, en yksilöi tarkemmin kummasta päälliköstä on kyse haastateltavien anonymiteetin suojelemiseksi.

haastateltavista (7) arvioivat, että passiivinen asenne kehitystyöhön saattaa johtua myös siitä, että kehitystyön hyötyjä ei osata nähdä pitkällä tähtäimellä. Kehitystyöhön ei uskota eikä palkitsemista kehitystyöstä koeta motivoivana.

Yhden haastateltavan mukaan HKL:ssä ajatellaan, ettei innovointi kuulu HKL:ään: *HKL:ssä halutaan nähdä, että meidän tehtävä on seuranta ja että otetaan joka työhön konsultti tekemään kaikki, ja me vaan kuitataan laskuja ja ei haluta nähdä, että me itse innovoitsiin jotain. HKL:ssä ajatellaan, että ei meillä voi olla niin syvää teknologiaosaamista, että pystyttäisiin innovoimaan, mikä on ihan väärä näkemys.*

Työyhteisön ja työilmapiirin merkitys kehitystyössä

HKL:ssä sisäistä yrittäjyyttä esiintyi niin hyvässä kuin huonossa työilmapiirissä (6, 7, 8). Vaivattominta sisäisen yrittäjän toiminta on kehitysmuotoisessa työyhteisössä. Vastapainoksi aiemmin kuvailemalleni kehitys- ja muutosvastaiselle organisaatiokulttuurille, joissakin HKL:n työyhteisöissä työilmapiiri on melko kehitysmuotoista. Tällaisissa työyhteisöissä esimiehet ja kollegat suhtautuvat työntekijöiden kehitysideoihin myönteisesti ja ilmaisi-
piiri on kannustava.

Yhdellä varikolla siivoojat olivat tiiviisti osana HKL:n työyhteisöä. Haastateltava (8) kertoi, että he viettävät kahvitauot yhdessä työnjohdon kanssa ja ovat arvostettuja työyhteisön jäseniä. Heitä ei ole eristetty työyhteisöstä, ja heihin ei suhtauduta kuin he olisivat ”alempaa kastia, jotka käyvät tekemässä vain likaisen työn”. Haastateltavan mukaan muissa työpaikoissa siivousalan työntekijät eivät aina ole tiiviisti osana muuta työyhteisöä. Haastateltava kertoi, että kuuluminen työyhteisöön ja hyvä työilmapiiri lisäävät hänen ammattitaitiaan ja ylläpitävät hänen kehityksensä (8): *Me ollaan ihan samalla tavalla väkeä mitä huollon muu porukka. Ammattitaito on kiinni siinä, että me olemme tosi tiiviisti samaa porukkaa. Teemme työtä itsellemme ja työyhteisölle... Jos olisimme ulkopuolisesta firmasta, niin moni kehitysjuttu jäisi tekemättä. Se meni hyvin eri väyliä tai se ei lähtisi siitä työntekijästä itsestään. Me vietetään samassa kahvihuoneessa työnjohtajan kanssa aikaa ja koko huollon kanssa. Meillä on tosi hyvä porukka, ja siellä on helppo tuoda ideoita esille.*

Kaiken kaikkiaan kaksi haastateltavista (6, 8), jotka molemmat saivat tehdä kehitystyötä ja työskentelivät kehitysmuotoisessa työyhteisössä, kokivat tekevänsä työtä yhteisten tavoitteiden eteen.

Erään varikon asentajat kehittivät melko itsenäisesti omia työkalujaan ja työmenetelmiään, ja he pystyivät ehdottamaan uusia ideoita myös muille osastoille, koska työyhteisö on kehitysmuonteinen ja avoin uusille ideoille. Haastateltavan (6) mukaan ehdotuksiin suhtaudutaan yleensä myönteisesti, ja työympäristö mahdollistaa ideoinnin. Hän kertoi, että toisen osaston asioita ei sovi kuitenkaan kehittää suoraan, vaan on sopivampaa ensin ehdottaa ja katsoa, jos toisen osaston työntekijä tarttuu ideaan. Hänen mukaansa sitä ei pidetä sopivana, että mennään toisen ”valtakuntaan” kertomaan, miten töitä kuuluisi tehdä tai kehittää. Haastateltava kertoi, että työyhteisössä on kuitenkin hyvä yhteishenki ja useat työntekijät ovat kekseliäitä ja pyrkivät kehittämään työtään ja työympäristöään.

Kaksi haastateltavista, siivooja ja asentaja, olivat selkeästi innoissaan kehittamisestä ja kertoivat viihtyvänsä erittäin hyvin työssään (6, 8). Molempien haastateltavien mukaan kehitystyö tuo vaihtelua säännölliseen rutiinityöhön ja lisää työn mielekkyyttä. Siivooja (8) kertoi, että omaan työhön vaikuttaminen ja sen kehittäminen tuovat paljon iloa, vaikka kyseessä olisi ihan pienen asian muutos. Molemmat haastateltavat kuvasivat työyhteisön yhteishenkeä ja työilmapiiriä erittäin hyväksi. Lisäksi molemmilla haastateltavilla oli esimiehen tuki kehitystyölle (6, 8).

Työyhteisön suhtautuminen kehitysideoihin

Haastattelujen mukaan osa kollegoista suhtautuu kehitysideoihin positiivisesti, osa neutraalisti ja osa negatiivisesti. Kehitysmuonteisissa työyhteisöissä oma-aloitteisia kehitystöitä tehdään yhdessä muiden työntekijöiden kanssa. Ratkaisuja saatetaan miettiä yhdessä, sillä ne tulevat todennäköisesti helpottamaan kaikkien työtä. Kollegat kertovat mielipiteensä ideasta ja kannustavat aloitteellista työntekijää kehitystyössään (6, 8).

Toinen päälliköistä kertoi, että työympäristö HKL:ssä on ollut kehitysvastaista ja hän on kohdannut esimiesten ja työyhteisön vastarintaa. Haastateltava kertoi kokeneensa, että hänen kehitys- ja innovaatiotoimintaansa on jatkuvasti yritetty tukahduttaa. Hän selitti tämän ilmiön sillä, että kollegat ovat olleet pelokkaita tai kokeneet, ettei haastateltava ole voinut osata jotain, mitä hekään eivät ole osanneet. Haastateltava ei ole antanut kollegojen vastarinnan lannistaa itseään, mutta esimiesten vastustus on ollut vaikeaa. Hänen mukaansa on haluttu, että päällikkö tekee esimiestyötä ja hoitaa hallintoa. Päällikkö kertoi, että hän ei ole aina saanut virallista lupaa kehitystyölle, mutta hän on silti edistänyt aktiivisesti omia kehityshankkeitaan. Hänen mielestään HKL on kaikesta huolimatta tarjonnut mahdollisuuden kehittää ja toteuttaa itseään.

Yksi kuljettajista taas kertoi, että kuljettajien joukossa negatiivisesti suhtautuvia kollegoja on paljon. Työilmapiiri on hänestä passivoivaa eikä kannusta ideoimaan ja kehittämään (7).

Yksiköiden väliset kehittämishankkeet

Kehittämishaasteet yli yksiköiden olivat seikkoja, jotka nousivat esiin aineistosta eivätkä sopineet selkeästi mihinkään luokkaan. Joissakin kehityshankkeissa on ollut ongelmana se, ettei hanke ole kuulunut selkeästi minkään yksikön vastuualueelle. Kehitysidea on koskettanut useampaa yksikköä, eikä sille ole siksi löydetty vastuullista tahoa, joka investoisi resurssejaan siihen. Kehitysidea ei ole ollut selkeästi minkään yksikön vastuulla, mikä on aiheuttanut kehityshankkeen siirtelyn yksiköltä toiselle. Haastatteluissa ilmi tulleet kehityshankkeet ovat osoitus työntekijöiden halusta kehittää yli yksikön rajojen ja ylimmän johdon tuesta siihen. Yksiköiden välinen kehitystyö ei kuitenkaan ole helppoa:

Johto tuki ja kannusti selvästi. Kehityshanke ei kuitenkaan toiminut käytännön tasolla, mikä johtuu varmasti monesta syystä. Perinteinen HKL meininki, 100 vuotta tehty tietyllä tavalla ja ei ole ollut tapana, että joku toinen tulee mestaroimaan toisen töitä. Varmaan myös sekin, että yksiköt eivät ole onnistuneet keskenään tekemään kehitysehdotuksen parissa yhteistyötä. Se, että liikennepuolelta joku kuski tulee ehdottamaan jotain, niin siinä voi olla sellainen kynnys, että ”hei nämä ovat meidän juttuja ja älä puutu meidän juttuihin”, vähän kärjistäen sanottuna.

Yksiköiden välinen kehitysyhteistyö on ollut haastavaa HKL:n vanhassa organisaatiossa. Jos päällikkö tai työntekijä on tullut toisesta yksiköstä kehittämään jotakin asiaa, joka koskettaa useampaa yksikköä, siihen on suhtauduttu HKL:ssä negatiivisesti (2, 4). Yksiköiden välisen kehitysyhteistyön haastavuus on nähtävissä myös siinä, että organisaatioon on muodostunut haastateltavien mukaan ikuisuusongelmia. Jotkut asiat saattavat olla ongelmana vuosia, ennen kuin niihin puututaan ja niitä aletaan ratkaista. Monesti ongelmanratkaisu koetaan hankalaksi, eikä asioihin siksi haluta puuttua (2).

Yksi haastateltavista oli saanut paljon negatiivista palautetta, kun hän oli alkanut ratkaista erästä ikuisuusongelmaa. Häntä syytettiin valtuuksien ylittämisestä. Kehitystyötä tekevästä henkilöstä tuntui, että hän oli tullut tallanneeksi muiden varpaille. Haastateltavan mukaan asia kosketti useampaa henkilöä, mutta jokaisen mielipiteen kysyminen olisi ollut vaikeaa. Hän kertoi, että kaikilla oli oma mielipide siitä, miten kehitystyö olisi pitänyt toteuttaa, eikä kukaan halunnut joustaa omasta mielipiteestään. Haastateltava kertoi kätuvansa sitä, että hän

otti kehityshankkeen hoidettavakseen ja kokee, että sen toteuttamisesta on rangaistu palkitsemisen sijaan.

Tässä tapauksessa nopea ja joustava kehittäminen ei ole onnistunut eikä yksiköiden välinen kehitystyö ole ollut motivoivaa. Aikapaineista johtuen kyseisellä päälliköllä ei ollut aikaa johtaa suurta kehityshanketta. Hanke on ollut nykyisen toiminnan parannusta ja kestänyt noin kolme vuotta, kun yksityisellä sektorilla sen toteuttaminen olisi kestänyt haastateltavan arvion mukaan noin kolme kuukautta:

Siinä hankkeessa huomasin, että turpiin tulee, kun yrität jotain asiaa kehittää. Se on jotenkin se harmillinen. Valitettavasti HKL:llä on ollut aika paljon vielä ainakin ennen organisaatiouudistusta ajattelutapaa, että näin on aina tehty. Ja jos jotain asiaa muutetaan, niin se on kauhean iso juttu, ja sitten se pitää ottaa kauhean isosti huomioon. Kaikki mahdolliset osapuolet pitää kouluttaa ja tehdä sellaisena jättihankkeena, eikä vaan lähdetään korjaamaan sitä mikä ei toimi. Siitä pitäisi tehdä jättihanke, mikä tietysti tekee siitä hädästä, kallista. Ja taas mulla oli se ongelma, että kun minä lähdin sitä tekemään, niin eihän minulla riittänyt aika sen toteuttamiseen, kun minulla oli kaikkea muutakin.

5.3.1. Luokka 1: Johdon tuki

Koodi 1: Johdon tuki ja kannustus ideointiin

Johdon ja esimiesten kannustusta kehitystoimintaan havaittiin muutamassa haastattelussa. Toisaalta jotkut haastateltavat kokivat, etteivät he tarvitse esimiehen kannustusta kehitystyöhön. He pitivät kehitystyötä mielekkäänä ja kertoivat, että tekisivät sitä joka tapauksessa, jos siihen vain annettaisiin mahdollisuus (6, 8).

Yksi haastattelemistani kuljettajista oli kokenut työilmapiirin erittäin huonona. Ylimpään johtoon kuuluva johtaja oli erikseen kannustamalla motivoinut häntä tekemään kehitysehdotuksia (7).

Jotkut haastateltavista tunnetaan työyhteisössä innokkaina kehittäjinä. Esimiehet tai muut työntekijät saattavat pyytää heitä kehittämään ratkaisua johonkin tiettyyn ongelmaan (6, 8). Myös näissä tapauksissa esimiesten voidaan katsoa kannustavan työntekijöitä kehitystoimintaan.

Aloitekilpailut

HKL:ssä on järjestetty vuosina 2013 ja 2015 ympäristötemaaiset aloitekilpailut. Useista haastatteluista selviää, että HKL:n työntekijät tekevät mielellään kehitystyötä, ja he ovat ottaneet aloitekilpailut myönteisesti vastaan.

Olin aiemmin miettinyt, että pitäisi tehdä jotain, ja Ekoteko-aloitekilpailun myötä tuli virallinen kanava vaikuttaa asiaan. Jos olisin muuten vaan kirjelmöinyt, niin ei olisi varmaan johtanut mihinkään, koska se olisi aiheuttanut duunia jollekin. Kaupunkiliikelaitoksessa aika helposti annetaan rahaa palaa ennemmin kuin tehdään duunia, koska se ei ole itseltä pois niin sanotusti. Nyt oli keino vaikuttaa.

Yllä yksi haastateltavista on kiteyttänyt aloitekilpailun aseman oma-aloitteisesti tehtyyn kehitystyöhön verrattuna. Koska on järjestetty virallinen kilpailu, järjestäjien on ollut pakko ottaa kantaa ideoihin. Työntekijän itse ajamaan ideaan ei välttämättä haluta tarttua, koska se aiheuttaa lisätyötä.

Kilpailun jälkeen voittajien ideoita on yritetty toteuttaa, mutta niiden toteutuksissa on havaittu merkittäviä haasteita. Päälliköt eivät ole halunneet lähteä toteuttamaan ideoita, ei ole päästy yksimielisyyteen siitä, kenen vastuulle kehitysidea kuuluu tai kuka maksaa kulut. Aloitekilpailut ja niistä annetut palkinnot ovat selkeitä osoituksia ylimmän johdon kannustuksesta ideointiin. Tukea ideoiden jatkekehitykseen, kokeiluun tai käyttöönottoon ei kuitenkaan ole ollut samalla tavalla tämän tutkimuksen aineiston perusteella. Yksi haastateltavista kiteytti tilanteen hyvin; *Palkinto oli hieno, mutta jos kehitysehdotukset eivät etene, niin se nolaa kaiken.*

Koodi 2: Johdon suhtautuminen ja vastaanottavaisuus

Kehitysmyönteisellä esimiehellä on ovi auki ja hän luottaa työntekijöiden ammattitaitoon

Suurin osa haastateltavista oli vienyt kehitysideoitaan eteenpäin esimiehen tai päällikön kautta (4, 5, 6, 7, 8, 9). HKL:ssä esimiehet ja päälliköt ovat suhtautuneet kehitysideoihin vaihtelevasti. Aineiston perusteella näyttäisi siltä, että joissakin HKL:n työyhteisöissä esimiehet suhtautuvat työntekijöiden kehitysideoihin erittäin hyvin ja ovat melko avoimia uusille ideoille. Kahden haastateltavan mukaan (6, 8) esimiehet eivät erikseen olleet kannustaneet heitä kehitystyöhön, mutta jos kehitystyö tapahtui luonnostaan, niin esimiehet olivat antaneet sille tilaa.

Esimiesten vastaanottavaisuus ja helppo keskusteluyhteys vaikuttaisivat olevan tärkeitä tekijöitä oma-aloitteisen kehitystyön onnistumisessa. Haastateltavat kertoivat, että esimiehillä on ovi auki ja heille voi aina mennä ehdottamaan uusia kehitysehdotuksia. Usein esimiehet suhtautuvatkin myönteisesti työntekijöiden ehdotuksiin ja tekevät tarvittavat toimenpiteet muutoksien toteuttamiseksi. Molemmat haastateltavat mainitsivat, että esimiehet luottavat heidän ammattitaitoonsa ja antavat heille mahdollisuuden tehdä kehitystyötä (6, 8).

Kun esimies tai päällikkö ei ole vastaanottavainen

Usea haastateltava kertoi myös, ettei aloitteelle ole ollut vastaanottajaa tai vastaanotto on ollut passiivista tai jopa negatiivista (7, 2, 10). HKL:ssä vaikuttaa olevan edelleen ”tee työsi äläkä mieti” -asennetta (2). Joissakin tapauksissa esimiehet eivät ole tienneet, mitä työntekijöiden esittämille ideoille olisi pitänyt tehdä. Haastateltavan mukaan esimies oli todennut idean hyväksi, mutta ei ollut kuitenkaan halukas tekemään asian eteen mitään (7).

Jotkut esimiehet ovat olleet melko vastaanottavaisia, mutta asiaan tarttuminen on kestänyt jopa kuukausia. Esimerkiksi haastateltava (5) oli jatkuvasti muistuttanut esimiestään ideastaan ja kysellyt, onko asia edennyt. Ongelma, johon hän oli ehdottanut ratkaisua, aiheutti hänelle paljon lisätyötä ja kuormitti häntä sekä fyysisesti että henkisesti. Siitä huolimatta esimiehen reagoiminen oli kestänyt kauan, vaikka suhtautuminen olikin myönteistä.

Aina ideasta päätösvaltainen henkilö ei ole työntekijän oma esimies, vaan hän saattaa olla esimerkiksi toisen yksikön päällikkö tai asiantuntija. Muiden yksiköiden työntekijöiden esittämiin kehitysideoihin ei ole osattu suhtautua asianmukaisesti (4, 2).

Henkilökemia

Myös henkilökemian vaikutus nousi usean haastateltavan kertomuksissa esille (2, 4, 6, 9). Heidän mielestään henkilökemialla on paljonkin merkitystä kehitysolosuhteisiin HKL:llä: *Henkilökemia-asiat voivat olla toinen syy. Kaikki eivät tykkää tyylistäni tietenkään, että tuihuan kaikkea siellä täällä ja tuolla, vaikka ihan myönteisellä mielellä olen liikkeellä. Vaikka olen omasta mielestäni tarkka siinä, että kunnioitan toisten reviiriä ja yritän oikealla tavalla tuoda ne asiat esiin, niin silti on sellaista asennetta, että ”Älä puutu. Vaikka tää on vinksalaa, niin älä silti puutu.”*

Haasteet kehitystyössä vaikuttavat liittyvän monesti ihmisiin, ei niinkään kehitystyön tekniisiin haasteisiin. Kysyessäni kehitysolosuhteista yksi haastateltavista vastasi seuraavasti: *Työkaluista ei ole ainakaan pulaa. Kaikki parhaat ohjelmat ja tietokoneet ovat käytössä. Kai*

se on sitten itsestään kiinni. Kysyessäni haasteista kehitystyössä haastateltava jatkoi: Onhan se hidasta tämmöisessä. Ei ehkä aina ihmisiä kiinnosta mikään. Voi olla aika vaikeaa saada läpi, jos haluaa jotain... Usein minä valmistan jotain, mikä liittyy moniin eri ihmisten töihin, niin sitä kautta sitä tulee muitakin ihmisiä.

Ylimmän johdon suhtautuminen poikkeaa lähiesimiesten suhtautumisesta

Molempien haastattelemini päälliköiden mukaan HKL:n toimitusjohtajat ovat olleet vastaanottavaisia heidän kehitysideoilleen sekä osoittaneet niille tarvittaessa resursseja (2, 3). Molempien päälliköiden mukaan HKL:n ylin johto on osoittanut tukea innovointiin ja ollut kehitysmuonteinen. Sen sijaan päälliköiden lähiesimiehet, keskijohto ja kollegat eivät ole aina suhtautuneet yhtä hyvin kehitystyöhön ja innovointiin. Päälliköistä toisen mukaan vain yksi hänen lähiesimiehistään antoi hänelle vapauden tehdä kehitystyötä. Haastateltava koki, että esimies toimi mahdollistajana ja auttoi, mutta päällikön seuraavat esimiehet olivat vastustaneet kehitystyötä. Haastateltavalla oli ollut myös erimielisyyksiä esimiesten kanssa, eikä omatoimisuutta ollut hänen mukaansa arvostettu. Hän kertoi, että hän oli silti toteuttanut ideoitaan ja toiminut jopa ilman esimiesten hyväksyntää.

Koodi 3: Johto kannustaa sääntöjen kiertämiseen

Joissakin HKL:n työyhteisöissä työntekijät tekevät joustavasti työtä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Työntekijät suunnittelevat ja priorisoivat omatoimisesti töitään, joustavat niissä tarvittaessa ja tekevät sitä työtä mikä on sillä hetkellä kiireellisintä. Asentajan mukaan (6) työnjohto ja esimiehet suhtautuvat tähän toimintatapaan myönteisesti, koska lopulta kaikki työ koituu HKL:n hyväksi. Hän kertoi, että esimiehet eivät välttämättä edes tiedä, mitä töitä oma työntekijä tekee muille osastoille. Hän kuitenkin lisäsi, että esimiehet ovat kyllä tietoisia siitä, että eri osastojen työntekijät tekevät epävirallisesti yhteistyötä ja auttavat toisiaan.

Koodi 4: Resurssien saatavuus

Esimiehen tai johdon suostumuksen saaminen käyttää resursseja idean työstämiseen mahdollistaa kehitystyön. Muussa tapauksessa kehitystyö saattaa olla *puuhastelua* oman perustehtävän ohella, eli aina kun aikaa jää yli varsinaiselta työltä.

Päälliköistä toisen mukaan rahan saaminen kehityshankkeisiin on haastavaa, sillä kaupunkiorganisaation toiminnansuunnittelu ja budjetointi ovat pitkäjänteisiä, eikä HKL:ssä ole käy-

tössä esimerkiksi erillistä innovaatorahastoa. Päällikön mukaan ilman erillistä innovaatorahastoa kehityshankkeiden eteneminen on kiinni johdon vastaanottavaisuudesta ja kehitysmuonteisyydestä. Molemmat päälliköt (2, 3) kuitenkin kertovat, että he ovat saaneet ylimältä johdolta hyvin resursseja omiin kehityshankkeisiinsa.

Eräs haastattelemani työntekijä kommentoi johdon tuen ja resurssien puutetta laajemmissa kehityshankkeissa:

Ne kaatuvat monesti siihen, ettei siihen ole päällikkö- tai johtotason halua. He eivät voi sanoa kalliista hankkeesta, että toteutetaan se, vaan se vaatii laajemman selvityksen. Ne ovat sellaisia asioita, ettei ne etene ja niille ei ole kasvualustaa, että ne hankkeet pääsisi etene- mään ja siihen valjastettaisiin ihmisiä miettimään. (...) Työvoimastakin kiinni sillä tavalla, että jos olisi selvä kehityskohde ja se kuuluisi, vaikka isännöitsijälle ihan selvästi, niin hänellä ei ole voimavaroja selvittää näin laajaa asiaa, minkä olen ideoinut ja puoliksi jo pu- reskellut. Asian loppuun saattaminen jää muiden asioiden jalkoihin. Voisi sanoa, että työ- voimasta on pulaa.

HKL:ssä isompia kehityshankkeita on vaikea käynnistää resurssien ja johdon tahdon puut- teesta johtuen. Itsenäistä kehitys- ja suunnittelutyötä tekevät työntekijät, kuten insinöörit, pystyvät itse tilaamaan kehitystyöhön tarvittavia materiaaleja (9). Heillä on tilausoikeus, jos- kin rajallinen, ja nämä työntekijät vastaavat myös itse omasta ajankäytöstään, eikä esimiehen erillistä lupaa resurssien käyttöön tarvitse siis kysyä.

Osa työntekijöistä ei kuitenkaan täysin vastaa omasta ajankäytöstään, eikä heillä ole tilaus- oikeutta. Näiden työntekijöiden tekemissä pienimuotoisimmissa kehitystyöissä resurssien saatavuus on helpompaa. Haastateltavat kertovat, että monesti kehitystyössä tarvittavia vä- lineitä on saatavilla varastosta työntekijöiden käyttöön. Jos jokin erikoisempi tarvike on puut- tunut, ovat työntekijät pyytäneet esimiestä tilaamaan sen. Kun tarve on perusteltu, on esimies usein tilannut puuttuvan tarvikkeen (6, 8). Myös työvoimaresurssien allokointi on onnistunut pienemmissä kehityshankkeissa. Esimerkiksi yksittäisiä asentajia on voitu irrottaa päivittäi- sestä työstä kehitystyöhön viikon ajaksi (6).

Poikkeuksena edellisistä tuloksista on kuljettajien ammattikunta. Kuljettajien on hyvin vai- kea irrottautua aikataulutetusta kuljetustyöstä kehitystyöhön ja saada siihen aika- tai rahare- sursseja (2, 7, 10). Resurssien saatavuus riippuu siis pitkälti työntekijän työtehtävästä ja työn aikataulusta.

Koodi 5: Epävarmuus, riski ja virheensietokyky

Yhden päällikön mukaan ylin johto on moneen otteeseen puhunut työntekijöille epävarmuuden ja virheiden sietämisestä. Ylimmän johdon pääviesti on ollut se, ettei virheiden ja riskien realisoituminen ole vakava asia, mutta epäonnistumisen tielle ei saisi jäädä. Toinen päälliköistä taas kertoo pitävänsä HKL:ää riskejä karttavana organisaationa. Hänestä HKL:ssä ei saa tehdä virheitä, ja kaikki toiminta tähtää siihen, ettei virheitä tehtäisi. Se rajoittaa hänen mielestään kehittymiskykyä ja mahdollisuuksia keksiä uutta.

Joidenkin haastateltavien kehitysideat ovat saaneet avointa arvostelua työyhteisössä. He kertovat, että kollegat ovat epäilleet hyötyjä ja arvuutelleet, mitä ongelmia toteutuksesta todennäköisesti saattaisi seurata (2, 9). Yksi kuljettajista taas kertoi, ettei kehitysideoiden riskiä päästä arvioimaan, koska ne eivät koskaan etene niin pitkälle. Hänestä kehitysideoissa ei nähdä mahdollisuutta, eikä niitä siksi oteta edes käsittelyyn (7).

Eräällä varikolla esimiehet ovat huomauttaneet työntekijöiden epäonnistumisista, mutta haastateltavan mukaan esimiehet ovat yleensä suhtautuneet ymmärtäväisesti työntekijöiden virheisiin. Hänestä esimiehet sietävät epäonnistumisia kehityshankkeissa eivätkä rankaise työntekijää virheistä ja epäonnistumisista, vaan he ymmärtävät, että uusia asioita tehdessä epäonnistuminen kuuluu asiaan (6).

Koodi 6: Pienten kokeellisten projektien tukeminen, kokeilu

Erään haastateltavan mukaan HKL:llä on pyritty testaamaan uusia keksintöjä ja asioita ennen kuin ne on otettu käyttöön (3). Kokeilujen ja tuotekehityksen tekeminen on ollut kuitenkin vaikeaa ja vaatinut paljon suostuttelua. Hän kertoo, että HKL:ssä halutaan mieluummin varmaa ja kokeiltua eikä olla aina valmiita ottamaan riskiä. Syyksi hän kertoo sen, että epäonnistuneet projektit ja realisoituneet riskit ovat tehneet organisaatiosta varovaisen.

Eräällä varikolla taas erään insinöörin tekemä aloite oli edennyt kokeiluun asti, mutta sitä ei kuitenkaan ollut otettu käyttöön laajemmin. Pienimuotoinen kokeilu on siis ollut mahdollista, sillä se on voitu toteuttaa nykyisillä resursseilla ja työntekijällä on ollut tarpeeksi autonomia työssään. Idean tai keksinnön laajempi käyttöönotto olisi vaatinut kuitenkin esimiehen tai päällikön hyväksynnän. Koska se on puutunut, keksinnön koko potentiaalia ei ole saatu hyödynnettyä (9).

Osa haastateltavista kertoi tekevänsä havainnepiirroksia ja mallikappaleita sekä testaavansa ideoita, ennen kuin esittelee sen esimiehelleen tai tekee siitä virallisen aloitteen Helinään.

Haastateltavat kertoivat, että he testaavat ideoitaan niihin liittyvän riskin ja epävarmuuden minimoimiseksi. Mikäli työntekijät kertovat, että jos omatoiminen kokeilu osoittautuu onnistuneeksi, he esittelevät sen esimiehelleen tai tekevät siitä aloitteen (5, 6). Jos työntekijä tarvitsee lisäresursseja kokeillakseen ideoita, niin silloin hänen täytyy esitellä idea esimiehelle ja pyytää lisäresursseja ja lupaa kokeiluun. Esimiehet ovat suhtautuneet myönteisesti tällaisiin pieniin kokeiluihin (6, 8).

Sain esimiestasolla luvan kokeilla ja kun sain rakennettua työkalun ja esimiehet hyväksyivät hyvän lopputuloksen, niin siinä vaiheessa otin faktat selville, materiaalikulut koneisiin ja työaikaa ja tein virallisen aloitteen.

Koodi 7: Esimies auttaa ja mahdollistaa

Eri varikoilla työskentelevä siivooja ja asentaja kertoivat, että jos kehityshanke vaatii uusien työkalujen ja tarvikkeiden tilaamista, se edellyttää, että työntekijät käyvät esimiehen luona ja pyytävät tilaamaan niitä. Haastattelemani siivooja (8) kertoi, että hänellä ei ole tilausoikeutta tai täysin vapaata harkintavaltaa omassa työssään, mutta hänen esimiehensä, joka on avoin uusille ideoille ja vastaanottavainen, mahdollistaa kehitystyön. Hänen mukaansa esimies on yleensä suostuvainen, suhtautuu myönteisesti kehitysehdotuksiin ja tilaa työntekijöiden kehitystyötä varten tarvittavat välineet.

Kuten koodissa 4 jo tuli ilmi, esimiehet mahdollistavat kehitystyöt allokoimalla työaikaresursseja tai tekemällä hankintoja:

Kerroin, että lähtisin kokeilemaan, ja sain työaikasiunausta siihen ja sain luvan tehdä sitä...esimies antoi suoraan luvan, koska siitä on kaikille hyötyä.

5.3.2. Luokka 2: Autonomia

Koodi 8: Päätösvalta ilman jatkuvaa tarkistuttamista tai perustelemista, oman harkintakyvyn käyttö

Seuraava sitaatti kuvastaa hyvin asentajien autonomiaa työssään. Haastateltavan mukaan he saavat vaikuttaa työnsä sisältöön, kunhan eivät laiminlyö omaa päätyötään ja ilmoittavat enemmän aikaa vievistä projekteista esimiehille. Usein pelkkä ilmoitus saattaa riittää.

Tietyt päätehtävät mitä hoidetaan, mutta kyllä me voidaan sieltä poiketa. Eikä välttämättä tarvitse kysyä lupaa. Täytyy tapauskohtaisesti katsoa. Joku tarvitsee kaveria, niin saatan sanoa esimiehelle, että menen auttamaan. Tavallaan ilmoitan.

Haastattelemini asentajien ja siivoojan mukaan (5, 6, 8) pienet kehityshankkeet saattavat luonnistua helposti ilman esimiehen lupaa. Aina esimiehet eivät ole tietoisia esimerkiksi uusista työkaluista, joita työntekijät ovat rakennelleet:

Rakensin laatikon päälle. Sitten he (esimiehet) totesivat, että ai jaa, täällä on tällöinenkin. Ei me puhuttu mitään. Me vaan tehtiin, kun kaikki tavarat löytyivät varastosta.

Koodi 9: Oman työn sisältöön vaikuttaminen

HKL:ssä perustyötehtävät ovat selkeitä eikä omien työtehtävien ulkopuolelle meno ilman esimiehen lupaa ole sallittua. Jotta työntekijä voi tehdä virallisesti jotain muuta kuin perustehtäväänsä, hän tarvitsee johdon luvan ja tuen siihen (2).

Yksi asiantuntijatyötä tekevä työntekijä kertoi saaneensa vaikuttaa työnsä sisältöön seuraavasti:

Olen saanut vapautta päättää ja se on ollut palkitsevaa, että luotetaan ja uskotaan, että teen oikeita asioita. Olen saanut vaikuttaa työni sisältöön.

Myös yksi päälliköistä kertoi, että hän oli saanut vaikuttaa työnsä sisältöön hyvin paljon (3). Kuljettajilla taas on hyvin rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa oman työnsä sisältöön (7, 10).

Koodi 10: Toimintatapoihin vaikuttamismahdollisuus

Sitten meidän päällikkö heitti sen pallon meille ja saimme itse suunnitella ne päivät.

Yhdessä tapauksessa työntekijät olivat saaneet esimieheltä tehtävänannoksi suunnitella ja järjestellä työnsä uudestaan niin, että työhön käytetty aika lyhenisi ja resursseja vapautuisi muuhun käyttöön. Esimies oli antanut vapaat kädet suunnitella uudestaan oman työn toimintatapoja ja vaikuttaa siihen, miten he tekevät työnsä. Haastateltavan mukaan muutos oli aluksi herättänyt työntekijöissä pelkoa siitä, miten he pystyvät vastaamaan vaatimuksiin. Muutosvastarintaa ei haastateltavan mukaan kuitenkaan ollut.

Työntekijät olivat tehneet työvuorosuunnittelua kotona vapaa-ajallaan. He olivat suunnitelleet itse, miten he työskentelisivät, milloin he työskentelisivät ja millä kokoonpanolla siten, että he saisivat tehtyä työn mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti sekä vapautettua resursseja muuhun käyttöön. Lopuksi he olivat koonneet suunnitelmat ja ideat yhteen ja ottaneet niistä parhaimmat käyttöön. Tämän seurauksena tehtävään käytetty työaika oli vähentynyt merkittävästi ja resursseja käytettiin entistä tehokkaammin (8).

Kuljettajilla on vain vähän mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä

Kuljettajilla on vähän mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä. Erään kuljettajan mielestä HKL:ssä ei nähdä mahdollisuutena, että kuljettajilta kysyttäisiin, mikä helpottaa tai vaikeuttaa heidän työtään ja mitä jollekin asialle pitäisi tehdä (7). Vaikka kuljettajat kertoisivat oma-toimisesti, miten heidän työtään voi parantaa, ei ehdotuksiin ole suhtauduttu vastaanottavaisesti. On saatettu vain todeta, että ”näin on ennenkin tehty”.

Haastattelemani kuljettajat kertoivat, että kuljettajat järjestävät työkokouksia keskenään, mutta nämä kokoukset eivät ole haastateltavien mukaan tavoitteellisia eikä kokouksilla saada aina muutosta aikaiseksi. Toinen kuljettajista kertoi, että kuljettajien työhön liittyvää kehitystyötä tehdään usein esimiestasolla ja että organisaation asioihin kuljettajilla on vain vähän vaikutusvaltaa. Hän kritisoi, että työntekijät otetaan mukaan vasta, kun asiat on jo päätetty ylemmällä tasolla, ja he pystyvät enää vain kommentoimaan tehtyjä päätöksiä (7, 10).

5.3.3. Luokka 3: Palkitseminen

Helsingin kaupungin idea- ja innovaatiopalkitsemisohjeiden mukaan ”muuta ideointia ja innovointia, joka kohdistuu oman tehtävän tai vaikutuspiirin ulkopuolelle, kannustetaan ja tuetaan idea- ja innovaatiopalkitsemisen keinoin” (Liite 7). Vaikuttaa siltä, että palkitseminen on vaihtelevaa HKL:n työyhteisöissä. Palkitseminen on esimiesten johtamisen työkalu ja jokainen käyttää sitä oman harkintansa mukaan. Tämän lisäksi työntekijöiden erilaiset odotukset palkitsemisesta ja subjektiiviset kokemukset palkitsevuudesta vaikuttavat tuloksiin.

Sisäiset yrittäjät ovat tehneet HKL:ssä useita kehitystyöitä, joista he eivät ole saaneet mitään palkkiota tai hyvin pienen palkkion hankkeen hyötyyn nähden (3, 8, 6). Tutkimuksen aineiston perusteella työntekijät ovat saaneet merkittäviä palkkioita aloitekilpailuissa, mutta harvemmin niiden ulkopuolella. Muutama työntekijä on saanut merkittävän palkkion myös aloitetöiminnan kautta.

Haastateltavat suhtautuivat keskenään hyvin eri tavalla palkitsemiseen. Osa haastateltavista piti nykyistä palkitsemista motivoivana ja riittävänä, kun taas osa haastateltavista piti palkitsemista riittämättömänä ja odotti enemmän rahallista palkitsemista. Osa haastateltavista kokee työnsä palkitsevaksi, kun he pääsevät kehittämään ja vaikuttamaan tärkeäksi kokemiinsa asioihin. Joidenkin haastateltavien mielestä kehitystyö on itsessään palkitsevaa ja mukavaa.

Tämän lisäksi esimiesten kiitos, huomioiminen ja arvostaminen ovat asioita, jotka haastateltavat mainitsivat ja jotka koetaan palkitseviksi. Toisaalta osa työntekijöistä tekee jatkuvasti kehitystyötä, josta he eivät välttämättä odota erityistä palkkiota. He katsovat, että se on osa heidän työtään (5, 8).

Kaikki eivät tee kehitystyötä ensisijaisesti aineelliset palkkiot mielessä, mutta rahallinen palkitseminen ei myöskään ole täysin merkityksetöntä. Usea haastateltava korosti lisäpalkitsemisen merkitystä kehittämisinnoille (3, 4, 6, 9). Muutama haastateltava piti rahallista palkitsemista erittäin tärkeänä, ja se oli selkeästi merkittävä motiivi kehitystyössä. He näkevät omatoimisen kehitystyön ylimääräisenä työnä ja odottavat siitä ensisijaisesti rahallista palkkiota. Rahapalkitsemista pidetään motivoivana ja sitä odotetaan, varsinkin silloin kun ideasta tai innovaatiosta on odotettavissa suuret säästöt organisaatiolle (6). Jos kehitystyön tekijä saakin siitä vain pienen palkintosumman tai esimerkiksi elokuvaliput, se laskee motivaatiota (4, 6). Usea haastateltava mainitsi HKL:n entisen palkitsemispolitiikan, jossa työntekijä sai 50% kehitysideansa vuosittaisesta säästöstä. He pitivät sitä motivoivampana palkitsemisena kuin nykyistä palkitsemista (Liite 7).

Yhden kuljettajan mukaan HKL:ssä ajatellaan, että kuljettajille riittää palkinnoksi se, että työhön liittyvä asia saadaan parannettua ja saa itse nauttia aloitteen tuomasta lisähyödyistä. Hänen mukaansa HKL:ssä ei nähdä niin, että kuljettajia pitäisi motivoida kehittämään ja palkita siitä erikseen (7).

Asiantuntijatyötä tekevän haastateltavan mukaan se, että palkitaan, mutta aloitetta tai kehitysideaa ei tämän jälkeen toteuteta, lannistaa aloitteen tekijää ja syö aloitetoiminnan uskottavuutta (4).

Kun palkitseminen toimii

Yksi asentajista kertoi, että esimies tietää, että hän on kekseliäs ja tykkää haasteista (6). Esimies onkin ehdottanut hänelle pieniä kehitystöitä ja antanut pulmia ratkaistavaksi. Tässä tapauksessa esimies antaa kehitystyöstä pitävälle työntekijälle uusia kehityshaasteita, jota voidaan pitää yhtenä palkitsemisen muotona.

Yksi asiantuntijatyötä tekevä haastateltava saa taas kuukausittaista tehtävälisää siitä, että hän tekee kehitystyötä oman työnsä ohella. Hänelle tehtävälisä on merkittävä motivaatio kehittämistyölle. Jos se otettaisiin jostain syystä häneltä pois, johtaisi se hänen mukaansa siihen,

ettei häntä enää kiinnostaisi tehdä ylimääräistä kehitystyötä, sillä hänen kollegiansakaan eivät tee (4).

Asentajan mukaan odottamaton pikapalkinto ilahduttaa ja tuntuu palkitsevalta, mutta ei silloin kun odottaa suurempaa, rahallista palkitsemista aloitteesta, jonka hyödyt organisaatiolle ovat merkittävät. Tällaisessa tilanteessa odotettua pienempi palkitseminen, esimerkiksi tavarakalkinto tai pieni rahapalkinto, tuottaa pettymyksen (6).

Koodi 11: Palkitseminen uuden idean kehittämisestä

Uusia ideoita kehittelevät työntekijät esittävät tavanomaisesta poikkeavia näkemyksiä ja kritisoivat nykyisiä käytäntöjä. Tällöin työyhteisön reaktio heitä kohtaan voi olla negatiivista. Palkitsemisen sijaan heitä saatetaan rangaista. Yksi kuljettajista kertoikin kokevansa, että hänen etenemisensä muihin tehtäviin HKL:ssä oli vaikeutunut, koska hän oli ollut äänekkäs ja tuonut epäkohtia ilmi. Haastateltavan mukaan aloitteellisuus oli huonontanut hänen asemaansa työyhteisössä (7).

Toinen päälliköistä kertoo, että häntä ei ole palkittu erikseen uuden idean kehittämisestä. Hän sanoi olevansa tyytymätön nykyiseen palkitsemiseen.

Koodi 12: Palkitseminen kehityshankkeista

Yksi päälliköistä koki, ettei HKL:n työntekijöiden työpanosta arvosteta, koska heitä ei palkita kehitystyöstä. Hän kertoi saaneensa ylimmältä johdolta lähinnä tunnustusta, kiitosta sekä kehuja, hän kokee ylimmän johdon paikkaavan aineellisen palkitsemisen puutetta aiheettomalla palkitsemisella. Päällikkö kertoi, että hänet oli kerran palkittu pienellä summalla isosta projektista.

Asiantuntijatyötä tekevä haastateltava taas kommentoi seuraavasti: *Rahapalkinto on kannustavin. Toissähän täällä ollaan. Ei tasapäistetä. Totta kai peruspalkka on kaikille sama. Jos joku tekee selvästi vaativampaa työtä kuin toinen projektien muodossa ja kehittämishommia, niin siitä on olemassa tehtävälisä.* Useammat haastateltavat katsoivat, että rahallinen palkitseminen ylimääräisestä ja vaativasta kehitystyöstä on palkitsevinta.

Koodi 13: Tunnustus

Haastattelemani siivooja oli tehnyt merkittäviä uudistuksia ja parantanut työn tuottavuutta kollegojensa kanssa. Hän ja kollegat olivat saaneet esimieheltä kiitosta ja tunnustusta, mikä

oli haastateltavan mukaan ollut palkitsevaa: *Kyllä henkilökohtaisesti huomioitiin meitä kolmea, ja se tuntui mukavalta.* Lisäksi he olivat saaneet pienet tavarapalkinnot.

Yksi asentajista taas kommentoi seuraavasti: *Ideahan siinä on tärkein, että joku noteeraa mitä sinä olet tehnyt. Ei se raha ole se juttu vaan se, että huomataan se juttu mitä olet tehnyt, ja joku arvostaa.*

Tunnustus ja kiitos saavat työntekijät tuntemaan, että heitä ja heidän tekemäänsä kehitystyötä arvostetaan. Niiden puute voi tuntua erittäin negatiiviselta. Toinen päälliköistä ei saanut kiitosta ja tunnustusta haastavan kehitystyön tekemisestä. Sen sijaan hänestä oli tunnut, että työyhteisö oli rangaissut häntä siitä: *Siitä on loppujen lopuksi päästy yli, mutta minkäänlaista kiitosta siitä, että hoitaa ikuisuusongelman loppuun ei ole saanut, vaan päinvastoin tuntuu, että siitä on rangaistu, että on muuttanut menettelyjä.*

5.3.4. Luokka 4: Aika

Koodi 14: Vapaa työaika, työajan riittävyys ideoimiseen ja kehitystyöhön

Kehitystyötä tehdään pääasiassa työajalla silloin, kun päätyöt on tehty ja työaika jää ”yli”, jolloin voi tehdä myös vähemmän kiireisiä asioita. Yksi haastateltavista (8) kertoi, että ylimääräistä työaika on vaihtelevasti, joskus enemmän ja joskus vähemmän, joskus ei ollenkaan.

Kaksi haastateltavista kertoi, että he olivat tehneet kehitystyötä myös vapaa-ajallaan (3, 8). Syy tähän oli se, ettei työntekijöiden työaika riittänyt ylimääräiseen kehitystyöhön, vaikka aloite kehitystyöstä oli tullut työnantajalta. *Olisi ehkä pitänyt ilmaista työnantajalle, että teimme sitä kotona. Silloin me ei keretty tehdä sitä työajalla. Päivät olivat raskaita ja siinä ei ehtinyt.* Yksi haastateltava kertoi tekevänsä kehitystyötä oman toimen ohella ja saavansa siitä henkilökohtaista lisää (4). Kaikki muut haastattelemani työntekijät olivat tehneet kehitystyötä pääasiassa työajalla ilman erillistä palkkiota.

Ajan riittävyys ideoimiseen ja kehitystyöhön riippuu paljon työntekijän tehtävästä. Ne työntekijät, jotka pystyvät itse suunnittelemaan työaikaansa, pystyvät vapaammin käyttämään sitä myös kehitystyöhön; esimerkiksi siivoojat, asentajat, insinöörit ja toimistotyöntekijät. Kuljettajien työaika on täysin sidottu liikenteen aikatauluihin, eikä heidän ole mahdollista itse suunnitella työaikaansa käyttöä (7, 10). Ylimääräistä osoitettua työaika kehittämiselle ei ole. Jos kuljettaja haluaa tehdä *jotain ekstra*, niin sen täytyy tapahtua vapaa-ajalla (7, 10).

Koodi 15: Työajan riittävyys yleensä

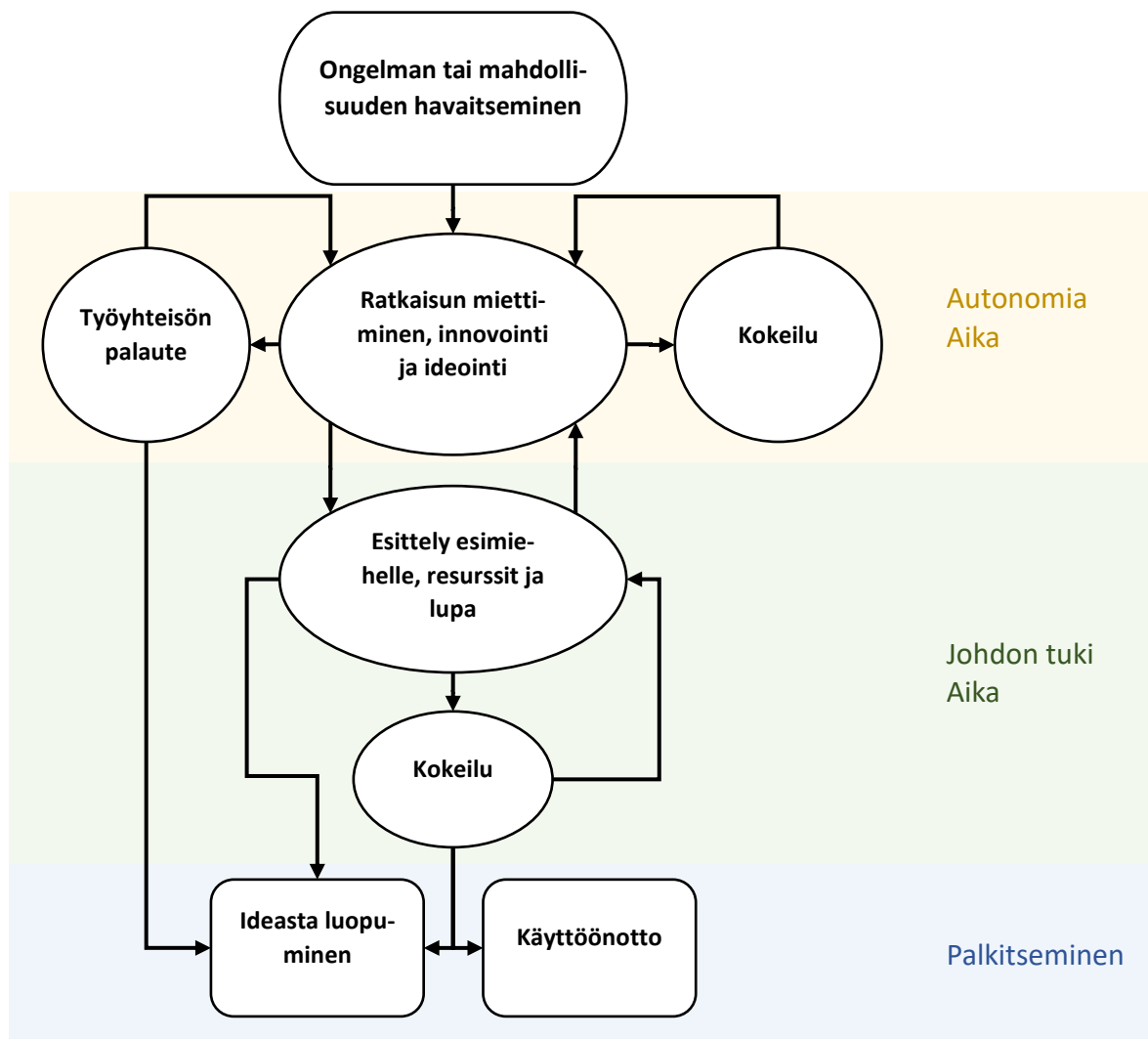
Päälliköillä on harkintavaltaa vaikuttaa työnsä sisältöön, ja he pystyvät melko hyvin päättämään myös ajankäytöstään. Päälliköillä on kalenterit täynnä kokouksia ja aikaa kehitystyölle jää hyvin vähän (2, 3). Toinen päälliköistä kertoi, ettei kehitystyölle jää aikaa, koska hänellä on paljon hallinnollista työtä. Kehitystyötä hän kertoi tekevänsä vapaa-ajalla. Päälliköt kokevat aikapaineita myös omissa perustehtävissään (2, 3).

...tässä on ollut niin kiire, että ei ole päässyt jalkautusvaiheeseen sillä intensiteetillä, mitä minä itse haluaisin. Tämä on minulle piikki lihaan, että minä en ole ehtinyt niitä asioita (työntekijöiden kehitysideoita) edistää ja ymmärrän, että se voi olla henkilökunnalle turhauttavaa...

Yksi asentajista oli saanut erillistä kehitystyöaikaa esimieheltään. Asentaja oli pystynyt irtottautumaan päätyöstään noin viikoksi esimiehensä luvalla (6). Esimiehet ovat antaneet kehitystyöaikaa, kun on ollut tarve kehittää ratkaisu johonkin työyhteisön ongelmaan. Ylimääräiset kehittämistyöt ja muiden osastojen auttamiset tehdään joustavasti silloin, kun omalta päätyöltä jää aikaa (6).

5.4. Sisäisen yrittäjyyden prosessi

Seuraavissa kappaleissa kuvaan yhteenvedon omaisesti sisäisen yrittäjyyden prosessia, joka on tullut ilmi haastatteluaineistosta. Aineistossa on ilmennyt useita sisäisen yrittäjyyden vaihteita. Tunnistamani vaiheet ovat ongelman tai mahdollisuuden havaitseminen, ratkaisun miettiminen, innovointi ja ideointi, työyhteisön palaute, esittely esimiehelle sekä resurssien ja luvan saanti, kokeilu, ideasta luopuminen tai käyttöönotto. Nämä vaiheet on havainnollistettu kuvassa 8. Tekijät, joilla on merkitystä eniten kussakin vaiheessa, on merkitty kaavion oikeaan laitaan. Seuraavaksi käyn läpi yksityiskohtaisemmin näitä eri kehitystyön vaihteita.



Kuva 8. Sisäisen yrittäjyyden prosessi.

5.4.1. Ongelman tai mahdollisuuden havaitseminen

Työntekijät huomaavat työssään tai työympäristössään asioita, jotka voisivat toimia paremmin. Kehittämisen kohde saattaa olla kaikkien tiedossa oleva yleinen ongelma tai asia, joka ei ole selkeästi epäkunnossa, mutta voisi toimia paremmin. Työntekijät näkevät eron nykyisen ja potentiaalisen tilanteen välillä ja pyrkivät eri keinoin saavuttamaan potentiaalisen tilanteen.

5.4.2. Ratkaisun miettiminen, ideointi ja innovointi

Havaittuaan epäkohdan tai kehityskohteen haastateltavat työstivät sitä ensin itsenäisesti. Aivan alussa kehitystyö on ideointia, ajattelua ja suunnittelutyötä. Sisäiset yrittäjät miettivät ratkaisuvaihtoehtoja, selvittävät tarvittavia materiaaleja ja työkaluja sekä tekevät kustannuslaskelmia. Ne työntekijät joilla oli autonomiaa työssään, pystyivät tekemään kehitystyötä omatoimisesti pitkälle ennen kuin esittelivät sen kollegoille tai esimiehelle (5, 6, 8). Ratkaisun miettiminen, ideointi ja selvitystyö ovat usein pienimuotoisia ja ne tapahtuvat usein annetun työajan puitteissa. Jos kehitystyö vaatii erillistä työaika, täytyy työntekijän saada esimiehen suostumus siihen.

5.4.3. Työyhteisön palaute

Useimmat haastateltavat esittelevät ideansa kollegoilleen ja tunnusteleivat heidän suhtautumistaan uuteen ideaan. Kollegat ovat saattaneet kohdata saman ongelman itsekin, ja siksi ymmärtävät hyvin käsillä olevaa ongelmaa. Kollegoilta voi saada hyviä kommentteja ja kannustusta (6, 8). Toisaalta huonossa työilmapiirissä kollegojen palaute voi olla negatiivista ja lannistavaa (3, 7, 9, 2). Kollegat saattavat epäillä ideaa (9, 3). Heistä saattaa muodostua vastustava rintama, mikä vaikeuttaa idean eteenpäin ajamista ja kokeilua. Useista haastatteluista selviää, että henkilökohtaisilla suhteilla ja henkilökemialla saattaa olla paljonkin vaikutusta siihen, miten kehitysideoihin suhtaudutaan työyhteisössä (2, 4, 6, 7, 9).

5.4.4. Esittely esimiehille, resurssit ja lupa

Saadakseen resursseja idean toteuttamiseen tai kokeilemiseen sisäisen yrittäjän täytyy lopulta esitellä ideansa esimiehelleen tai henkilölle, jonka vastuualueeseen asia kuuluu (9, 5, 6, 8, 4). Jos käy hyvin, esimies suhtautuu ideaan myönteisesti ja myöntää työntekijälle työaika kehitystyötä varten. Esimies myöntää tarvittavat resurssit ja antaa mahdollisesti luvan kokeiluun. Tämä ei kuitenkaan käy helposti. Hyvissäkin tapauksissa sisäisten yrittäjien on

esitettävä hyvä perustelu idealle. Usein tässä vaiheessa sisäinen yrittäjä on piirtänyt suunnitelman teknisestä ratkaisusta, tehnyt kustannus- ja säästölaskelmia tai rakentanut prototyyppin. Esimerkillisissä tapauksissa, joissa yrittäjämäinen toiminta onnistuu, esimiehet luottavat työntekijöiden ammattitaitoon ja antavat suostumuksensa resurssien käyttöön kehitystyötä varten, kun ne ovat hyvin perusteltuja (6, 8).

Ne työntekijät joilla ei ole resursseja käytössään ja mahdollisuutta työstää ideaa omatoimisesti työajallaan, joutuvat esittelemään idean esimiehilleen tai vastuussa oleville henkilöille (7). Näillä henkilöillä ei työajan tai resurssien puutteesta johtuen ole mahdollisuutta kokeilla ja testata ideaa käytännössä. Lisäksi kehitysidea saattaa liittyä yhteisiin toimintatapoihin, joita ei voi muuttaa omatoimisesti, vaan ne vaativat aina esimiehen hyväksynnän (esim. kuljettajien ja liikennöintiyksikön yhteiset käytännöt). Silloin, kun kehitystyö ylittää työntekijän osaamisen tai valtuuden, työntekijälle ei jää vaihtoehdoksi kuin puhua esimiehelle ja muistuttaa ideastaan (9). Esimies voi olla kiireinen, ja saattaa kestää monta kuukautta, ennen kuin esimies reagoi asiaan. Tämä aiheuttaa työntekijässä turhautumista ja tunnetta, ettei asioille tehdä mitään, vaikka ideaan saatetaankin suhtautua positiivisesti (5).

Esimies saattaa pitää ideaa hyvänä, mutta ei tee kuitenkaan mitään idean edistämiseksi. Joissakin tapauksissa esimies ei ole ottanut kantaa ehdotettuun ideaan ja on suhtautunut siihen neutraalisti (9) tai jopa kielteisesti (7). Tässä tilanteessa esimiehen kuuluisi viedä ideoita ja aloitteita eteenpäin tai antaa työntekijälle valtuuden työstää ideaa. Yleensä työntekijöiden kehitysideat eivät etene, koska johto ei reagoi niihin (5, 7, 9) tai heillä ei ole aikaa edistää kehityshankkeita (2). Työntekijöillä taas ei ole valtaa itse tehdä mitään. Ideat unohtuvat ja työntekijät turhautuvat. Kehitystyön tukahduttaminen ei vaadi suoranaista vastustusta. Esimiesten välinpitämättömyys, passiivisuus tai ymmärryksen puute kehitystyön merkityksestä voi olla riittävä syy työntekijöiden kehityksensä tukahduttamiseksi.

5.4.5. Kokeilu, käyttöönotto tai ideasta luopuminen

Jos sisäisillä yrittäjillä on tarvittavat aika- ja materiaaliresurssit, niin he saattavat kokeilla ja testata ideaa jo ideointi- ja innovointivaiheessa. Kokeilu on mahdollista silloin, kun kehitystyö on pienimuotoista ja työntekijällä on rakenteellista autonomiaa työssään (5, 6, 9). Usein kokeileminen kuitenkin vaatii lisäresursseja ja siksi esimiehen suostumuksen. Omatoimisen kokeilun mahdollisuus riippuu paljon työntekijän työtehtävästä ja asemasta organisaatiossa. Suorittavaa työtä tekevillä työntekijöillä (esim. kuljettajat) ei ole välttämättä ollenkaan mahdollisuutta työstää ideaa annetun työajan puitteissa, saati käyttää siihen omatoimisesti

resursseja (7, 10). Mitä enemmän työntekijä vastaa itse omasta ajankäytöstään ja mitä helpommin hänellä on resursseja saatavilla, sitä helpompi hänen on mahdollisuus varata aikaa kehitystyöhön tai tehdä sitä epävirallisesti vapaalla työajalla.

Jos idea on edennyt kokeiluvaiheeseen, sen jatkokehittäminen toteutuskelpoiseksi ja siten käyttöönotto ovat todennäköisempiä. Joskus kokeilu on osoittanut sen, ettei ideaa kannata lähteä toteuttamaan.

5.5. HKL:n virallinen aloite- ja innovaatiotoiminta

Tulokset osion lopussa kuvailen vielä lyhyesti HKL:n virallisen aloite- ja innovaatiotoiminnan tilaa tutkimuksen tekovaiheessa.

Suurin haaste HKL:n virallisessa aloitetoiminnassa on se, että sen toiminta-ajatus on arvioida aloitteita ja esittää niille oikean suuruinen palkintoehdotus. Aloitetoiminta ei esimerkiksi ota kantaa aloitteiden kokeilemiseen, käyttöönottoon tai pyri kehittämään ideoita edelleen. Lisäksi aloitetoiminnassa on havaittu lukuisia operatiivisia haasteita. Työntekijät ovat kokeneet aloitteen tekemisen hankalaksi, sillä aloitteen tekeminen vaatii pääsyn työtietokoneelle ja intraan. Kuljettajat, asentajat ja ratatyöntekijät, joita on yli puolet koko HKL:n henkilöstöstä, tekevät liikkuvaa työtä, eikä työtietokone ole aina saavutettavissa. Myös aloitteiden käsittelyaika on ollut erittäin pitkä, mikä on johtunut osittain siitä, että asiantuntijalausuntojen saaminen on ollut hidasta tai aloitetta ei ole osattu kohdistaa oikealle asiantuntijalle.

Jos asiantuntija, jolle idea lähetetään kommentoitavaksi, ei ole samalla aloitteentekijän esimies, saattaa esimies jäädä aloite- ja innovaatiotoiminnan ulkopuolelle. Esimiehen rooli kehitystyön mahdollistajana on merkittävä. Moni haastateltavista olikin tehnyt kehitystyötä ensisijaisesti esimiehensä avustuksella. Esimies voi antaa luvan tehdä kehitystyötä ja osoittaa resursseja siihen. Johdon tuki on myös edellytys idean käyttöönoton kannalta. Asiantuntijat, jotka antavat lausuntoja, eivät voi välttämättä toimia esimiehen tavalla ja myöntää aloitteentekijälle lupaa ja resursseja kehitystyöhön. Lisäksi asiantuntijalla ei välttämättä ole valtaa päättää aloitteen toteutuksesta, vaan hän saattaa toimia puhtaasti asiantuntijana, joka arvioi idean. Jos aloitteen tekijä ei erikseen lähde ajamaan aloitteen toteutusta eteenpäin, aloite saattaa pysähtyä idean esittämiseen. Aloite ei etene kokeilu- tai toteutusvaiheeseen, sillä johdon tai esimiehen antama tuki ja resurssit puuttuvat. Aloite- ja innovaatiotoiminnasta puuttuu johdon tuki, mutta ennen kaikkea siitä puuttuu vuorovaikutus, jossa ideaa mietitään

ja kehitetään yhdessä. Ideat etenevät pääasiassa ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, eivät järjestelmissä.

Toisaalta idean esittäminen esimiehelle ei ole aina menestyksestä. Riippuu esimiehestä ja hänen kehitysmuotoisuudestaan, miten hän toimii tilanteessa, jossa työntekijä tulee kertomaan hänelle uudesta ideasta. Tämän lisäksi esimiehet voivat olla etäisiä ja työskennellä fyysisesti eri toimipisteessä. Tällaisessa tilanteessa työntekijälle ei välttämättä tule päivittäistä vuorovaikutuksen mahdollisuutta esimiehen kanssa.

Aloitekilpailut

Työntekijät ovat kokeneet, että aloitekilpailujen kautta heillä on hyvä mahdollisuus tehdä kehitystyötä ja vaikuttaa asioihin. Järjestetyt aloitekilpailut ja niistä annetut palkinnot ovat selkeitä osoituksia ylimmän johdon kannustuksesta ideointiin. Kilpailujen jälkeen voittajien ideoita on yritetty toteuttaa, mutta niiden toteutuksissa on havaittu merkittäviä haasteita, kuten johdon tuen puute, yksiköiden yhteistyön puute ja resurssien puute. Tämän tutkimuksen aineiston perusteella johdon tukea ei ole ollut riittävästi ideoiden jatkokehittämiseen, kokeiluun tai käyttöönottoon.

6. POHDINTA

Tämän Pro gradu -tutkimuksen tutkimuskysymykset, joihin pyrin vastaamaan, olivat seuraavat:

1. Minkälaista sisäinen yrittäjyys on HKL:ssä?
2. Miten organisaation sisäisen ympäristön tekijät, kuten johdon tuki, autonomia, aika ja palkitseminen, vaikuttavat työntekijöiden mahdollisuuteen toimia yrittäjämäisesti?

Sisäinen yrittäjyys on monitahoinen ilmiö

Tutkimuksen aineiston perusteella sisäisen yrittäjyyden elinvoima riippuu sekä sisäisistä yrittäjistä että organisaation olosuhteista. Kuratko ja kumppanit (2005) kirjoittavatkin, että sisäinen yrittäjyys on ”Prosessi, jossa yksilö tai ryhmä yksilöitä yhteistyössä organisaation kanssa luovat uuden organisaation tai käynnistävät uudistuksia ja innovaatioita organisaation sisällä.” Aina ei voi tietää etukäteen, saako yrittäjyys alkunsa organisaatiosta vai onko se työntekijälähtöistä. Tästä syystä, kuten Åmo (2010) argumentoi, organisaation (CE) ja organisaation työntekijöiden tutkimusta (intrapreneurship) ei ole aina mielekäästi erottaa toisistaan.

North (1991) jaotteli instituutiot virallisiin ja epävirallisiin instituutioihin. Sisäinen yrittäjyys on monitahoinen ilmiö, ja sen elinvoimaisuuteen vaikuttaa sekä organisaation viralliset instituutiot, että epäviralliset instituutiot, kuten kehityskulttuuri ja työyhteisön tai esimiesten asenne. Tässä tutkimuksessa ja tutkitussa organisaatiossa epäviralliset instituutiot vaikuttivat olevan suuressa roolissa, sillä viralliset instituutiot eivät toimi toivotulla tavalla. Yksi tämän tutkimuksen löydöksistä on, että epämuodollinen palaute työyhteisöltä ja esimiehiltä sekä työyhteisön suhtautuminen ja asenne saattavat vaikuttaa sisäisten yrittäjien kehittämishalukkuuteen yhtä lailla kuin viralliset instituutiot, esimerkiksi kehitys- ja innovaatiojärjestelmä tai palkitsemispolitiikka. Toisaalta aineistossa ilmeni myös, että kollegojen negatiivinen suhtautuminen ei välttämättä tukahduta kehittämistä. Tämä voi johtua sisäisestä yrittäjästä itsestään eli esimerkiksi yrittäjän luonteesta tai hänen asemastaan. Toisaalta Borins (2001) kirjoittaa, että yrittäjyys julkisella sektorilla ei ole riippuvainen yksilön ominaisuuksista, vaan se on enemmän riippuvainen ryhmän halusta muuttua, sopeutua, innovoida ja ottaa riskiä.

Toisaalta selvisi myös, ettei aloitteellisuus välttämättä vaadi aina hyvää työilmapiiriä. Aloitteellisuutta saattaa ilmetä myös silloin, kun asiat eivät suju työyhteisössä hyvin, silloin kun on paljon parannettavaa. Aineiston perusteella huonossa työilmapiirissä johdon tuki saattaa olla ratkaisevaa. Johdon tuki voi kompensoida huonoa kehityskulttuuria ja työyhteisön negatiivista suhtautumista ja saada työntekijässä aikaan kehittämishalukkuutta heikoista kehitysolosuhteista huolimatta.

Sisäisen yrittäjyyden teoriassa puhutaan siitä, kuinka sisäiset yrittäjät tavoittelevat uusia mahdollisuuksia yritysten sisällä (Kearney ja kumppanit, 2007) tai panevat alulle innovaatioita ja kehittävät uusia tuotteita ja palveluita (Antoncic ja Hisrich, 2003). Haastatteluaineistosta selviää, että HKL:ssä sisäinen yrittäjyys on pääasiassa pienimuotoista oman työn kehittämistä verrattuna sisäisen yrittäjyyden määritelmiin kirjallisuudessa. Toisaalta HKL:llä on kaksi raitiovaunukalustoon liittyvää patenttia, merkinä siitä, että kaikki kehitystyö ei ole pelkästään pientä kehittämistä, vaan HKL:ssä on myös saavutettu jotakin täysin uutta ja tehty innovaatioita. Stopford ja Baden-Fuller (1994) kirjoittavatkin, että samassa organisaatiossa voi olla samanaikaisesti erityyppisiä yrittäjyyden muotoja. Pienimuotoinen oman työn kehittäminen ja teknologinen innovaatio voivat olla olemassa samassa organisaatiossa, eivätkä ne ole toisiaan poissulkevia yrittäjyyden muotoja. Niiden yhtäaikainen olemassaolo pitäisi nähdä pikimminkin yrittäjyyden monimuotoisuutena.

Johdon tuki on sisäisen yrittäjyyden perusta

Alpkanin ja kumppanien (2009) mukaan johdon tuella on yhteys yrityksen innovatiiviseen suorituskyykyyn. Myös tämän pro gradu -tutkimuksen tulosten perusteella viitekehyksen tekijöistä johdon tuki on merkittävin tekijä työntekijöiden yrittäjämäisen toiminnan kannalta. Kuten Heinonen ja Toivonen (2007) kirjoittavat, esimiesten vastaanottavaisuus, helppo keskusteluyhteys ja molemminpuolinen vuorovaikutus vaikuttaisivat olevan tärkeitä tekijöitä työntekijöiden aloitteellisuudessa.

Kaksi työntekijää (siivooja ja asentaja), joilla oli esimiehen vahva tuki kehitys- ja innovaatiotoiminnalle, kehuivat työyhteisöään ja työilmapiiriä. Molemmat kertoivat viihtyvänsä työssään ja kokevansa oman työn mielekkääksi. Selvisi, että työyhteisön myönteisellä suhtautumisella ja kehitysmuotoisella työilmapiirillä on positiivinen vaikutus työntekijän halukkuuteen tuoda omia ideoitaan esille, kehittää ja innovoida. Myös työntekijöiden kokema työyhteisön yhteinen tavoite motivoi kehittämään. Haastateltavat, jotka eivät saaneet tukea

kehitys- ja innovaatiotyöhön esimiehiltään, tai saivat sitä hyvin vähän, olivat selkeästi turhautuneempia ja vähemmän tyytyväisiä työhönsä ja koko HKL:n organisaatioon.

Tämän tutkimuksen kyselyn tulosten mukaan HKL:n työntekijät pitivät johdon tukea heikona kehitys- ja innovaatiotyön kontekstissa. Tarkastelemalla erikseen esimiesten ja päälliköiden tuloksia selvisi myös, että esimiehillä ja päälliköillä on vähän aikaa selviytyä omista työtehtävistään ja tehdä samalla kehitystyötä. Toisaalta on mahdollista, ettei työntekijälähtöisen kehitystyön tärkeyttä ymmärretä, minkä takia koetaan, ettei sellaiseen toimintaan ole aikaa.

Sisäiselle yrittäjälle taisteleminen oman kehitystyön puolesta saattaa olla joskus kannattamatonta ja vaatia liiallisia ponnistuksia. Jos esimies ei innostu ideasta, niin kehitystyöstä luopuminen saattaa olla työntekijälle kannattavampi vaihtoehto kuin neuvottelujen jatkaminen esimiehen kanssa, sillä työntekijä ei välttämättä halua saada hankalan työntekijän mainetta tai huonontaa välejään esimiehensä kanssa. Esimiesten kannalta haasteena sisäisten yrittäjien tukemisessa on se, että sisäiset yrittäjät esittävät erilaisia näkemyksiä ja eriäviä mielipiteitä sekä kritisoivat nykyisiä käytäntöjä. Heinosen mukaan (2008) esimiehet kokevatkin sisäiset yrittäjät hankaliksi alaisiksi verrattuna hiljaisiin seuraajiin.

Coasen (2013) mukaan transaktio tapahtuu, jos transaktion hyödyt ovat suurempia kuin sen toteutumisesta aiheutuvat kustannukset. Työntekijän näkökulmasta kehitystyön kitkakustannukset voivat olla liian suuret ja aiheuttaa sen, ettei kehitystyö toteudu ja organisaatio jää kehityksestä paitsi. Tämä tappio ei kirjaudu kirjanpitoon negatiivisena tuloksena, mutta ennen pitkään se, ettei organisaatio kehity, tehosta toimintaansa ja tuota uusia innovaatioita, johtaa sen kannattavuuden heikentymiseen.

Kehittämällä johdon tukea voidaan saada aikaan suhteellisesti eniten parannusta. Muuttamalla institutionaalisia järjestelyjä työntekijöiden yrittäjämäistä toimintaa voidaan helpottaa. Stopford ja Baden-Fuller (1994) löysivät tutkimuksessaan, että kaikki tutkitut organisaatiot lisäsivät tai pyrkivät lisäämään sisäisen yrittäjyyden ominaisuuksia pitkällä tähtäimellä monen vuoden prosessin tuloksena, ei yhdellä tapahtumalla tai kerralla. Tässäkin tapauksessa esimiestaitojen ja organisaatiokulttuurin kehittäminen sisäiselle yrittäjyydelle suotuisaksi ovat luonteeltaan monen vuoden kehitysprojekteja.

Palkitseminen

Palkitsemispolitiikka on instituutio, jonka tarkoituksena on kannustaa työntekijöitä kehitystyöhön. Sisäisiin yrittäjiin ei kuitenkaan aina suhtauduta positiivisella tavalla, sillä he nostavat esille epäkohtia ja yrittävät muuttaa asioita. Heidät saatetaan kokea hankalina alaisina (Heinonen, 2008). Tästä syystä työyhteisö voi rankaista sisäisiä yrittäjiä. Tämä kävi ilmi myös tutkimusaineistosta, sillä yksi päälliköistä oli kokenut työyhteisön rangaisseen häntä kehitystyön toteuttamisesta. Yksi työntekijä taas oli kokenut, että hänen etenemismahdollisuutensa organisaation muihin tehtäviin oli vaikeutunut, koska hän oli nostanut epäkohtia esille.

Aineiston perusteella palkitseminen HKL:ssä on vaihtelevaa. Jotta työntekijät kokisivat palkitsemisen hyvänä ja reiluna, on palkitsemisen oltava yhdenmukaista koko organisaatiossa. Toisaalta sisäiset yrittäjät suhtautuvat palkitsemiseen yksilöllisesti ja vaihtelevasti, mikä tekee siitä haastavaa. Joillekin haastateltaville rahallinen palkitseminen on kannustavin palkitsemisen muoto. He odottavat saavansa ensisijaisesti rahallista palkitsemista kehitystyöstä ja sitä enemmän, mitä enemmän kehitystyö hyödyttää organisaatiota. Joillekin taas tunnustus ja itse kehitystyön tekeminen ovat pääasia ja riittävät heille palkinnoksi. Jotkut haastateltavat mainitsivat, että he tekisivät kehitystyötä palkkiosta huolimatta, sillä he pitävät kehitys- ja innovaatiotyötä mielekkäänä ja kehittävänä toimintana. Ostrom (1965) kirjoittaakin kuinka yksityinen yrittäjä saattaa tavoitella vapaasti omaa etuaan, kun taas julkisen organisaation työntekijällä ei ole samanlaista vapautta. Tämä on nähtävissä HKL:ssä. Ne työntekijät, jotka motivoituvat aineellisesta palkitsemisesta vaikuttavat ajattelevan enemmän yksityisen yrittäjän tavoin eikä kaupungin palveluksessa olevan työntekijän tavoin.

Kearneyn ja kumppanien (2009) tutkimuksen mukaan palkitseminen lisää yksilöiden motivaatiota toimia yrittäjämäisesti. Alpanin ja kumppanien mukaan (2010) kannustimilla ja palkinnoilla ei ole merkittävää vaikutusta yrityksen innovatiivisuuteen. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat molempia tuloksia, sillä haastatteluissa selvisi, että sisäinen yrittäjä voi olla joko sisäisesti tai ulkoisesti motivoitunut. Sisäisesti motivoituneita rahallinen palkitseminen ei kannusta yhtä paljon kuin ulkoisesti motivoituneita. Siksi argumentoinkin, että palkitsemisen vaikutus on yrittäjän henkilökohtaisesta motivaatiosta riippuva tekijä.

Autonomia

Aineistosta selvisi, että korkeasta rakenteellisesta autonomiasta ei ole aina etua työntekijälähtöisessä kehitys- ja innovaatiotyössä. Rakenteellinen autonomia, eli esimerkiksi mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön ja ajankäyttöön, antaa mahdollisuuden tehdä kehitystyötä itsenäisesti. Tämä ei kuitenkaan takaa idean käyttöönottoa, sillä useimmiten ideoiden ja keksintöjen käyttöönotto vaatii strategista autonomiaa tai esimiehen päätösvaltaa. Vaikka työntekijä rakentaisi tai suunnittelisi keksintönsä vapaalla työajallaan, niin hänellä ei ole aina päätösvaltaa sen käyttöönottoon organisaatiossa. Tämä on linjassa aiempien tutkimustulosten kanssa (Lumpkin ja kumppanit, 2009). Lumpkinin ja kumppanien mukaan autonomian täytyy olla strategista autonomiaa, jotta se lisäisi yrittäjyyttä organisaatiossa.

Lisäksi aineistosta selvisi, että johdon tuki voi kompensoida muita sisäiselle yrittäjyydelle tärkeitä tekijöitä, kuten ajan saatavuutta ja autonomiaa, sillä johdolla on halutessaan mahdollisuus vaikuttaa näihin seikkoihin. Esimies voi antaa luvan kokeiluun ja myöntää työntekijälle kehitystyöaikaa tai resursseja. Johdon tuen merkitys korostuu erityisesti silloin, kun työntekijöillä on vähän tai ei ollenkaan autonomiaa työssä. Yhdessä haastattelussa kävi ilmi, että vaikka työntekijällä oli melko vähän autonomiaa työssään, niin esimiehen tuki kompensoi tätä puutetta. Työntekijän oli mahdollista kehittää hyvinkin paljon, koska hänellä oli esimiehen vankka tuki. Tämän perusteella voidaan esittää uusi kysymys autonomian merkityksestä. Työntekijän korkea autonomia mahdollistaa omatoimisen kehitystyön, mutta onko se välttämätöntä siinä tapauksessa, kun työntekijällä on esimiehen tuki kehitystyölle? Entä voiko johdon tuki kompensoida organisaation muita tekijöitä?

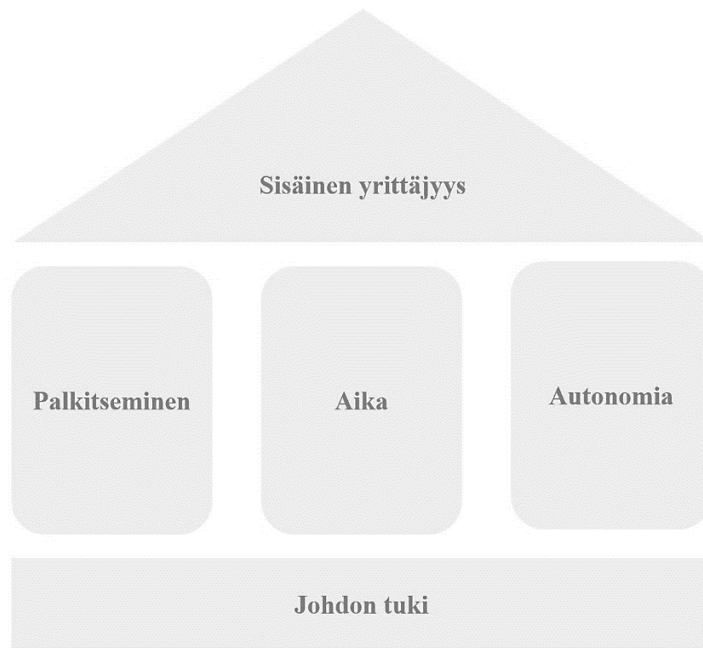
Päälliköillä on melko paljon sekä rakenteellista että strategista autonomiaa työssään, ja he voivat päättää resurssien käytöstä. Tässä mielessä päälliköiden kehitys- ja innovaatiotoiminnan pitäisi olla helpompaa kuin työntekijöiden. Aineistossa tuli kuitenkin ilmi, että päälliköiden kehitys- ja innovaatiotyötä saattaa hankaloittaa omien esimiesten tuen puute tai työyhteisön negatiivinen suhtautuminen kehityshankkeeseen. Vaikka päälliköillä on päätösvaltaa ja resursseja, niin esimiesten ja työyhteisön vastustus muutoksille vaikeuttaa tässäkin tapauksessa kehitys- ja innovaatiotoimintaa. Myös tässä kohdassa Borinsin (2001) argumentti pitää paikkansa. Yrittäjyys julkisella sektorilla ei ole riippuvainen yksilön ominaisuuksista vaan ryhmän halusta muuttua, sopeutua, innovoida ja ottaa riskiä.

Aika

Kyselyssä ja haastatteluissa tuli ilmi, että esimiehillä ja päälliköillä on huonosti aikaa suoriutua omista työtehtävistään ja tehdä kehitystyötä. Tämän tuloksen kohdalla on otettava huomioon, että aineiston keruu tehtiin organisaatiomuutoksen aikana, jolloin esimiesten ja päälliköiden työpäivät olivat normaalia kiireisempiä. Tämä on tullut ilmi monessa haastattelussa, ja olen kuullut saman myös monelta johtajalta ja päälliköltä henkilökohtaisesti. Toisaalta kehitysideoihin reagoiminen on ollut joidenkin haastattelujen perusteella hidasta jo ennen organisaatiouudistusta. Koska esimiehet ja päälliköt ovat kehitystyön mahdollistajia ja heidän tukensa on kriittistä sisäisen yrittäjyyden kannalta, on erittäin tärkeää, että esimiehillä on aikaa esimies- ja kehitystyöhön.

Aika käyttäytyy hyvin samalla tavalla kuin autonomia. Kuten autonomia-osiossa tuli ilmi, jos esimiehen tuki on olemassa, työntekijän työajan puute ei välttämättä haittaa kehitystyötä, sillä työntekijällä on mahdollisuus saada erillistä kehitystyöaikaa esimiehen luvalla. Argumentoin aineistoon perustuen, että johdon tuki voi kompensoida myös ajan puutetta. Kaikilla työntekijöillä ei ole kuitenkaan samalla tavalla mahdollisuutta kehitystyöajan saamiseen. Kuljettajien työaika on tarkasti aikataulutettua, ja heitä on vaikeampaa irrottaa liikennöinnistä muihin töihin. Ne työntekijät, jotka päättävät itse omasta ajankäytöstään: esimerkiksi asiantuntijat tai työntekijät, joiden työ ei ole tarkasti aikataulutettua, kuten asentajat; pystyvät tekemään omatoimisemmin kehitystyötä ja saamaan siihen tarvittaessa helpommin aikaa. Ajan riittävyys ja saatavuus kehitystyöhön riippuu siis myös työntekijän työtehtävästä.

Työntekijöiden, jotka pystyvät päättämään vapaammin ajankäytöstään, on mahdollista kehittää omatoimisemmin. Kehitystyön ideoiminen, suunnittelu ja jopa kokeilu voivat onnistua ilman esimiehen erillistä lupaa. Toisaalta, kuten ilmeni autonomia-osiossa, rakenteellinen autonomia ilman johdon tukea ei ole aina hyödyllistä sisäisen yrittäjyyden kannalta. Ajan asema vaikuttaa olevan samanlainen kuin autonomian. Molemmat mahdollistavat omatoimisen kehitystyön, mutta yksistään ilman esimiehen tukea ne eivät ole riittäviä kehitystyön loppuun saattamiseksi. Argumentoinkin näihin kahteen havaintoon perustuen ja nojautuen johdon tuen merkitystä korostaviin tutkimuksiin (esim. Alpan ja kumppanit, 2009; Kuratko ja kumppanit, 2005; Heinonen ja Toivonen, 2007), että niin virallisissa kuin epävirallisissakin instituutioissa, johdon tuki on työntekijälähtöisen kehitys- ja innovaatiotoiminnan perusta (Kuva 9). Muut tekijät ovat pilareita, ne mahdollistavat omatoimisen kehitys- ja innovaatiotyön, mutta eivät ole riittäviä ilman johdon tukea.



Kuva 9. Viitekehysten tekijöistä johdon tuki on työntekijälähtöisen kehitys- ja innovaatiotoiminnan perusta.

7. PÄÄTÄNTÄ

Tässä kappaleessa päätän Pro gradu -tutkimukseni tiivistelmään. Arvioin tutkimukseni vahvuudet ja rajoitukset sekä esitän jatkotutkimussuosituksia.

7.1. Tutkimuksen tiivistelmä

Pro gradu -tutkimukseni tarkoituksena oli kuvata ja ymmärtää sisäistä yrittäjyyttä, toisin sanoen työntekijälähtöistä kehitys- ja innovaatiotoimintaa, HKL:ssä sekä selvittää organisaation tiettyjen tekijöiden ja instituutioiden vaikutusta sisäisten yrittäjien toimintamahdollisuuksiin. Tutkimuksen kohteena oli HKL ja tutkittava tapaus oli sisäisen yrittäjyyden ilmiö. Keskiössä olivat yrittäjämäisesti toimivat HKL:n työntekijät sekä viitekehyksenä toimivat organisaation tekijät ja instituutiot (johdon tuki, palkitseminen, aika ja autonomia), jotka luovat olosuhteet tälle toiminnalle.

Tutkimuksen aineisto koostuu kymmenestä puolistrukturoidusta haastattelusta, kehitys- ja innovaatiotoiminnan havainnoinnista sekä HKL:n sisäisistä dokumenteista. Haastattelu on sovellettu Kuratkon ja kumppaneiden (2014) CEAI-kyselystä tapausorganisaation kulttuuriin sopivaksi.

Tutkimuksen tulos on, että sisäinen yrittäjyys on monitahoinen ja monipuolinen ilmiö, johon vaikuttavat niin viralliset kuin epäviralliset instituutiot ja jota on hyödyllistä tarkastella niin työntekijän (termillä intrapreneurship) kuin organisaation (termillä corporate entrepreneurship) näkökulmasta. HKL:ssä yrittäjyys on pääasiassa pienimuotoista oman työn kehittämistä, mutta HKL:llä on myös kaksi patenttia, jotka viittaavat uusiin keksintöihin eli innovaatioihin.

Viitekehyksen tekijöistä johdon tuki on merkittävin tekijä, joka voi mahdollisesti myös kompensoida muita tekijöitä (esim. autonomia ja aika). Sen sijaan ilman johdon tukea työntekijälähtöinen kehitys- ja innovaatiotoiminta tapausorganisaatiossa on haasteellista, ellei mahdollonta. Lisäksi selvisi, että rakenteellinen autonomia ei ole riittävä sisäisen yrittäjyyden kontekstissa, sillä ilman strategista autonomiaa työntekijöiden on vaikea toteuttaa kehitys- ja innovaatiotöitä. Palkitsemisen osalta selvisi, että työntekijät suhtautuvat eri tavalla palkitsemiseen. Toisia motivoi itse kehittäminen, kun taas toisia motivoi kehitystyöstä saatava palkkio. Tutkimuksessa tuli esille myös kehitys- ja innovaatiotyön vaikutus työntekijöiden työhyvinvoinnille. Kehitys- ja innovaatiotyötä tekevät työntekijät olivat selkeästi tyytyväi-

sempiä työhönsä ja työilmapiiriin kuin ne, jotka eivät päässeet tekemään kehitystyötä. Työyhteisön negatiivinen asenne vähentää sisäisten yrittäjien kehityshalukkuutta, kun taas kehitysmuuntoinen työyhteisö ja yhteiset tavoitteet lisäävät sitä. Myös sisäisen yrittäjän ammatilla ja työjärjestelyillä on vaikutusta mahdollisuuteen kehittää ja innovoida.

Sisäinen yrittäjyys yhdistyy vahvasti ihmisiin, ihmisten johtamiseen ja organisaation kulttuuriin. Organisaation kulttuuriympäristö ja epäviralliset instituutiot ovat merkittäviä tekijöitä sisäisen yrittäjyyden kontekstissa. Tämä tekee kehitys- ja innovaatiotyön johtamisesta ja kehittämisestä haastavaa. Lopuksi tämä Pro gradu -tutkimus nostaa esille sisäisen yrittäjyyden merkitystä ja tärkeyttä organisaation muutoksessa ja kehityksessä kohti tehokasta ja uudistuvaa julkista organisaatiota. Pahimmassa tapauksessa työntekijälähtöisen kehitys- ja innovaatiotyön merkitystä ei ymmärretä ja koska tekemättömän kehitystyön tappio ei kirjaudu minnekään, ei sen negatiivisia vaikutuksia huomata. Organisaatio ei uudistu ja kehitysvastaamaan ajan tarpeita. Parhaassa tapauksessa taas sisäinen yrittäjyys uudistaa organisaatiota, lisää sen kilpailukykyä ja kasvattaa työntekijöidensä työviihtyvyyttä.

7.2. Tutkimuksen vahvuudet ja rajoitukset

Tämän tutkimuksen vahvuuksia ja saavutuksia ovat sen laaja ja monipuolinen laadullinen aineisto. Tapaustudkimuksen ansioksi voidaan luetella myös määrällisen ja laadullisen tutkimusmenetelmien yhdistäminen. Toisaalta koska tutkimuksen kohteena on yksi tapaus (HKL), ei tutkimuksen tulokset ole yleistettävissä.

Kyselyn heikkouksia ovat sen toteutusajankohta organisaatiouudistuksen aikana sekä liikennöintiyksikön aliedustus kyselyssä. HKL:n organisaatiouudistus ja sen aiheuttama lisätyö on kasvattanut päälliköiden ja esimiesten työtaakkaa keväällä ja kesällä 2016, mikä saattaa selittää esimiesten antamat pisteet aika-osiossa verrattuna koko organisaation tuloksiin. Tämä heikkous ei kuitenkaan ole kovin merkittävä tutkimuksen tulosten kannalta. Liikennöintiyksikön aliedustus taas heikentää hieman kyselyn tulosten luotettavuutta. Liikennöintiyksikön työntekijöillä, eli noin puolella HKL:n henkilöstöstä ei ole työsähköpostia käytössään, minkä takia täydellisen validiteetin saavuttaminen kyselyssä oli mahdotonta kohtuullisella työllä.

7.3. Jatkotutkimussuositukset

Aineistosta selvisi, että johdon tuki voi kompensoida sisäisen yrittäjän autonomian puutetta. Olisi hyödyllistä ja mielenkiintoista tietää, voiko johdon vahva tuki kompensoida myös organisaation muita tekijöitä, kuten esimerkiksi palkitsemista ja aikaa, sekä selvittää missä määrin. Tämän tiedon avulla organisaatiot voisivat keskittää voimavaransa merkittävimmän tekijän kehittämiseen ja parantaa sisäisen yrittäjyyden olosuhteita organisaatiossa.

Lisäksi voisi olla hyödyllistä tehdä tämän tutkimuksen kaltainen laadullinen useamman tapauksen tutkimus ja vertailla tapauksia keskenään. Voisi olla hyödyllistä tietää, missä määrin tulokset ovat organisaatiosidonnaisia ja voidaanko sisäisen yrittäjyyden tutkimuksessa tehdä yleistyksiä ja hyödyntää tuloksia toisissa julkisissa tai yksityisissä organisaatioissa.

LÄHTEET

- Alpkan L., Bulut C., Gunday G., Ulusoy G., Kilic K. (2010). Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance. *Management Decision* Vol. 48, No. 5, pp. 732-755.
- Antoncic Bostjan, Hisrich Robert D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *The Journal of Small Business and Enterprise Development* Vol. 10, pp. 7-24.
- Bayarcelik Ebru B., Özsohin Mehtap (2014). How entrepreneurial climate effects firm performance? *Procedia- Social and Behavioral Sciences* Vol. 150, pp. 823-833.
- Baumol William J. (1990). Entrepreneurship: Productive, unproductive, and destructive. *Journal of Business Venturing* 11, 3-22.
- Borins, Sandford (2001). "Encouraging innovation in the public sector", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 2, Iss 3, pp. 310 – 319.
- Borins, Sandford (2002). Leadership and innovation in the public sector. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 23, Iss 8, pp467-476.
- Bulut C., Alpkan L. (2006). Behavioral Consequences of an Entrepreneurial Climate within Large Organizations: An Integrative Proposed Model. *South East European Journal of Economics and Business*, pp. 64- 70.
- Burgelman Robert A. (1983). Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a process study. *Management Science* Vol. 29, No. 12, pp. 1349-1364.
- Brock, David M. (2003). Autonomy of Individuals and Organizations: Towards a Strategy Research Agenda. *International Journal of Business and Economics*, Vol. 2, No. 1, pp. 57-73.
- Coase, Ronald (2013). The problem of social cost. *Journal of Law and Economics* 56 (4), p. 837-877.
- Davidsson, Per (2004). Researching Entrepreneurship by Per Davidsson. International Studies in Entrepreneurship. *Springer Science+Media, Inc.*
- Eriksson P., Koistinen K. (2005). Monenlainen tapaustutkimus. *Kuluttajatutkimuskeskus julkaisuja*, 4:2005.

- Eriksson P., Koistinen K. (2014). Monenlainen tapaustutkimus. *Kuluttajatutkimuskeskus tutkimuksia ja selvityksiä*, 11:2014
- Eriksson P., Kovalainen A. (2008). Qualitative Methods in Business Research. *Sage Publications Ltd*
- Heinonen Jarna (1999). Kohti asiakaslähtöisyyttä ja kilpailukykyä. Sisäinen yrittäjäyys kun-
nallisen yksikön muutoksessa. (Towards Customer Orientation and Competitiveness. The Potential of Intrapreneurship in the Change Process of a Municipal Service Unit). Doctoral dissertation. *Turku School of Economics and Business Administration*.
- Heinonen Jarna (2000). Entrepreneurship in public sector organizations. *Turku School of Economics and Business Administration, Small Business Institute*.
- Heinonen Jarna, Toivonen Jouko (2008). Corporate entrepreneurs or silent followers? *Leadership & Organizational Development Journal* Vol. 29 No. 7, pp. 583-599.
- Heinonen Jarna, Toivonen Jouko (2007). Approaching a Deeper Understanding of Corporate Entrepreneurship – Focusing on Co-Evolutionary Process. *Journal of Enterprising Culture*, Vol. 15, No. 2, pp. 165-186.
- Hornsby Jeffrey S., Kuratko Donald F., Shepherd Dean A., Bott, Jennifer P. (2009). Managers' corporate entrepreneurial actions: Examining perception and position. *Journal of Business Venturing* 24, pp. 236-247.
- Hornsby Jeffrey S., Kuratko Donald F., Holt Daniel T., Wales William J. (2013). Assessing a Measurement of Organizational Preparedness for Corporate Entrepreneurship. *Journal of Product Innovation Management* 30 (5), 937-955.
- Hornsby J., Kuratko D., Zahra S. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing* Vol. 17, pp. 253-273.
- Kananen, J. (2015). Opinnäytetyön kirjoittajan opas.
- Katz Jerome, Steyaert Chris (2004). Reclaiming the space of entrepreneurship in society: geographical, discursive and social dimensions. *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 16, pp. 179-196.

- Kearney C., Hisrich R., and Roche F. (2008). A conceptual model of public sector corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship Management Journal*, Vol. 4, pp. 295-313.
- Kearney C., Hisrich R., and Roche F. (2009). Public and private sector entrepreneurship: similarities, differences or a combination? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol 16, No. 1, pp 26-46.
- Klein P., Mahoney J., McGahan A., Pitelis C. (2010). Toward a theory of public entrepreneurship Vol. 7, pp.1-15. *European management Review*.
- Kleysen R. & Streer C. (2001). Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behaviour. *Journal of Intellectual Capital* Vol. 2, No. 3, pp. 284-296.
- Kuratko Donald F., Hornsby Jeffrey S., Covin Jeffrey G. (2014). Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. *Business Horizons* Vol. 57, pp. 37-47.
- Kuratko Donald F., Ireland R. Duane, Covin Jeffrey G., Hornsby Jeffrey S. (2005). A Model of Middle-Level Managers' Entrepreneurial Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp. 699-716.
- Lumpkin G.T., Coglisier Claudia C., Schneider Dawn R. (2009). Understanding and Measuring Autonomy: An Entrepreneurial Orientation Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, January 2009, pp. 47-69.
- Lumpkin, G. T., Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *The Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, pp. 135-172.
- Misra Sasi, Kumar E. Sendil (2000). Resourcefulness: A Proximal Conceptualisation of Entrepreneurial Behaviour. *The Journal of Entrepreneurship* 9, 2, p. 135-154.
- Molina Carlos and Callahan Jamie L. (2009). Fostering organizational performance. The role of learning and intrapreneurship. *Journal of European Industrial Training* Vol. 33, No. 5, pp. 388-400.
- Nielsen R., Peters M., Hisrich R. (1985). Intrapreneurship Strategy for Internal Markets – Corporate, Non-Profit and Government Institution Cases. *Strategic Management Journal* Vol. 6, pp. 181-189.

- North, Douglass C. (1991). Institutions. *Journal of Economic Perspectives* Vol. 5, No. 1, pp. 97-112.
- Ostrom, Elinor (1965). Public Entrepreneurship: A Case Study in Ground Water Basin Management. Doctoral dissertation. *University of California*.
- Parker, Simon C. (2011). Intrapreneurship or entrepreneurship? *Journal of Business Venturing* 26, 19-34.
- Patton, Michael Q. (1999). Enhancing the Quality and Credibility of Qualitative Analysis. *Health Service Research* 34:5 Part II, December 1999.
- Pinchot, Gifford (1986). Intrapreneuring Revisited. *European Management Journal* Vol. 4 No. 2, pp. 89-94.
- Ponteva, Katariina (2009). Työntekijän samaistuminen organisaatioon ja vieraantuminen työstä organisaatiomuutoksessa. Narratiivinen analyysi kilpailuun valmistautuvassa kaupunkiorganisaatiossa. *Tampereen yliopisto*.
- Raelin, Joseph A., College, Boston (1989). An Anatomy of Autonomy: Managing Professionals. *The Academy of Management* Vol. 3, No. 3, pp. 216-228.
- Sadler, Robert (2000). Corporate Entrepreneurship in the Public Sector: The Dance of the Chameleon. *Australian Journal of Public Administration* Vol. 59, No. 2, pp. 25-43.
- Schumpeter, J. A. 1934. The theory of economic development. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Stoecker R (1991) Evaluating and rethinking the case study. *The Sociological Review*, 39(1), 88–112.
- Stopford John M., Baden-Fuller Charles W. F. (1994). Creating corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 521-536 (1994).
- Vilkka, Hanna (2007). Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vilkka, Hanna (2005). Tutki ja kehitä. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Åmo, Bjørn W. (2010). Corporate entrepreneurship and intrapreneurship related to innovation behaviour among employees. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, Vol. 2, No. 2, pp.144-158.

Verkkolähteet

Salomaa, Marja. ”HKL:n päällikkö teki raitiovaunuihin patenttikeksinnön.” 13.12.2013. Helsingin Sanomat. <http://www.hs.fi/kaupunki/a1386915781292>
Luettu 26.8.2016.

Kaupunkibulevardit Helsingissä, Helsingin Kaupunki, Kaupunkisuunnitteluvirasto. http://www.hel.fi/hel2/ksv/julkaisut/esitteet/esite_2015-4_fi.pdf
Luettu 14.03.2017.

HKL:n Tavoiteohjelma 2016-2024, 2016. [http://www.hel.fi/static/public/hela/Liikennelaitos_-liikelaitoksen_johto-kunta_\(HKL\)/Suomi/Paatostiedote/2016/HKL_2016-05-12_HKLjk_10_Pt/97EF5348-D69A-4D9F-96A5-688EC9D181B2/Liite.pdf](http://www.hel.fi/static/public/hela/Liikennelaitos_-liikelaitoksen_johto-kunta_(HKL)/Suomi/Paatostiedote/2016/HKL_2016-05-12_HKLjk_10_Pt/97EF5348-D69A-4D9F-96A5-688EC9D181B2/Liite.pdf).
Luettu 1.5.2017.

HKL:n internet sivut. <http://www.hel.fi/www/hkl/fi>.
Luettu 11.01.2017.

HSL:n internet sivut. <https://www.hsl.fi/hsl-kuntayhtyma>.
Luettu 29.4.2017.

Muut

Idea- ja innovaatiojärjestelmä ja siihen liittyvä palkitseminen. Helsingin kaupunki, Henkilöstökeskus. Ohje 27.1.2012. Julkaisematon teos.

Helsingin kaupungin liikennelaitos Henkilöstöraportti 2015. Julkaisematon teos.

LIITTEET

- Liite 1. Perustiedot haastateltavista
- Liite 2. Haastattelurunko
- Liite 3. Kyselyn tulokset väittämittäin
- Liite 4. Kyselyyn tehdyt muutokset
- Liite 5. Kyselyn saatekirje
- Liite 6. Kyselykaavake
- Liite 7. Otteita Helsingin kaupungin idea- ja innovaatiojärjestelmään liittyvästä palkitsemisesta

Liite 1. Perustiedot haastateltavista

Haas- tattelu	Rooli	Ammatti	Työvuodet HKL:ssä	Haastattelu- päivä	Kesto
1	Työntekijä	Asiantuntijatyö	21-40	22.03.2016	50 min
2	Päällikkö	-	0-10	29.04.2016	1 h 35 min
3	Päällikkö	-	11-20	29.04.2016	1 h 40 min
4	Työntekijä	Asiantuntijatyö	11-20	12.05.2016	1 h
5	Työntekijä	Asentaja	11-20	26.05.2016	1 h 15 min
6	Työntekijä	Asentaja	21-40	27.05.2016	1 h 45 min
7	Työntekijä	Kuljettaja	0-10	08.06.2016	55 min
8	Työntekijä	Siivooja	0-10	10.06.2016	1 h 25 min
9	Työntekijä	Insinööri	11-20	13.06.2016	50 min
10	Työntekijä	Kuljettaja	11-20	29.06.2016	1 h

Olen haastatellut yhteensä kymmentä HKL:n työntekijää. Kaksi heistä oli päälliköitä ja loput kahdeksan työntekijöitä. Tuodakseni esille erilaisia perspektiivejä aiheesta, pyrin haastattelemaan toisistaan poikkeavia henkilöitä eri asemista ja ammanteista. Haastatelluista kuusi oli miehiä ja neljä naisia. Tiettyjen haastateltavien työnimikkeet olen jättänyt kertomatta taulukossa haastateltavien henkilöllisyyden suojelemiseksi. Työvuodet olen ilmoittanut suurpiirteisesti, jotta haastateltavia ei voitaisi tunnistaa.

Haastateltavat ovat valikoituneet pääasiassa kyselemällä haastateltavilta seuraavia sopivia haastateltavia ja tunsin heistä entuudestaan vain kaksi. Pyrin haastattelemaan erilaisia henkilöitä ja yritin tietoisesti valita toisistaan poikkeavia haastateltavia tuodakseni esille erilaisia näkökulmia aiheesta.

Liite 2. Haastattelurunko

Aluksi tutkimuksen lyhyt esittely. Maininta anonymiteetistä ja jälkitarkastusmahdollisuudesta. Luvan kysymisen nauhoittamiseen.

Voitko kertoa vähän itsestäsi? Mikä on koulutustaustasi? Mitä teet HKL:llä? Kuinka kauan olet palvellut HKL:ssä? Missä muualla olet työskennellyt? Minkälaisen asioiden parissa olet työskennellyt?

Voitko kertoa miten aloite/kehitysehdotus sai alkunsa?

Miten lähdit työstämään kehitysideaasi?

Miten aloiteprosessi eteni? Ilmaantuiko mitään hankaluuksia? Miten reagoit siihen?

Onko kehitysehdotus otettu käyttöön?

Oletko tehnyt muita kehitysehdotuksia? Minkälaisia? Mitä niille on käynyt? Miksi?

Minkälaiset kehitys- ja innovointi olosuhteet ovat olleet HKL:ssä sinun näkökulmastasi?

Miksi? Mistä uskoisit niiden johtuvan?

Minkälaisia haasteita olet kohdannut omissa kehityshankkeissasi? Voitko antaa esimerkin?

Onko ollut jotain organisaation asettamia rajoituksia, jotka ovat vaikeuttaneet omaa kehitystoimintaa (esim. organisaation rakenne tai säännöt)? Mitä? Miten olet päässyt niistä yli?

Johdon tuki

Joutuiko suostuttelemaan ketään kehitysidean toteuttamista varten? Ketä? Miten se sujui?

Ovatko kehitysideasi välittyneet HKL:n johdon tietoisuuteen? Miten?

Kannustivatko johto/päälliköt sinua jatkamaan? Millä tavalla?

Miten kehitysideoihisi on suhtauduttu HKL:ssä? Miten esimerkiksi johto, kollegat ja työntekijät ovat ottaneet ne vastaan? Voitko antaa esimerkin jostain tilanteesta? Miltä se on tuntunut?

Riski ja virheensietokyky

Onko kehitystyöhön liittynyt minkäänlaista epävarmuutta tai riskiä? Minkälaisia? Miten niihin on suhtauduttu? Voitko kertoa jonkin tapauksen?

Miten HKL:ssä yleensä suhtaudutaan riskiin ja epävarmuuteen? Oletko huomannut, että muut välttelevät epävarmuutta? Missä tilanteessa? Miksi? Miten reagoit siihen? Voitko kertoa esimerkki tapauksen?

Aika ja resurssit

Miten sinulla on työaikaa tehdä varsinaista työtäsi ja toisaalta kehittämistyötä? Miten tilanne oli ennen organisaatiouudistusta? Riittääkö tämä aika kehitystyöhön?

Milloin viimeksi olet työskennellyt jonkin kehitysidean parissa?

Miten sinulle annettiin tarpeelliset resurssit keksinnön työstämiseen (esim. aikaa, rahaa)? Oliko resurssien saatavuus helppoa? Miksi ei?

Jos haluaisit nyt lähteä ajamaan jotain kehitysideaasi, niin miten yrittäisit saada toteuttamiseen tarvittava resurssi?

Onko sinun mahdollista muodostaa tiimi omasta aloitteestasi kehitysprojektia varten? Mitä siihen vaaditaan?

Kuinka helppoa se on? Pystyvätkö työntekijät samaan?

Mahdollisuus vaikuttaa työhön ja osaamisen hyödyntäminen

Koetko, että HKL on tarjonnut mahdollisuuksia käyttää osaamistasi hyödyksi? Miten?

Oletko saanut vapaat kädet työskennellä aloitteesi parissa? Oletko saanut itse päättää asioista? Voitko antaa esimerkin?

Miten paljon olet saanut itse vaikuttaa työsi sisältöön tai siihen, miten teet työsi? Esimerkki?

Palkitseminen

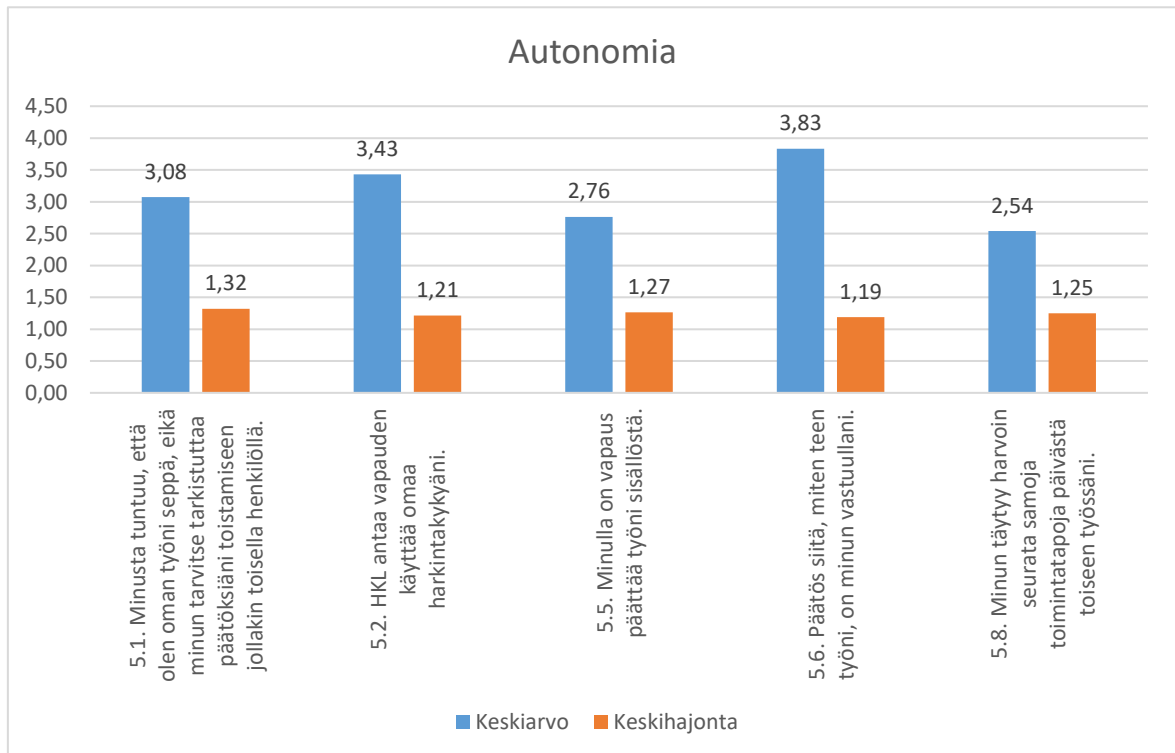
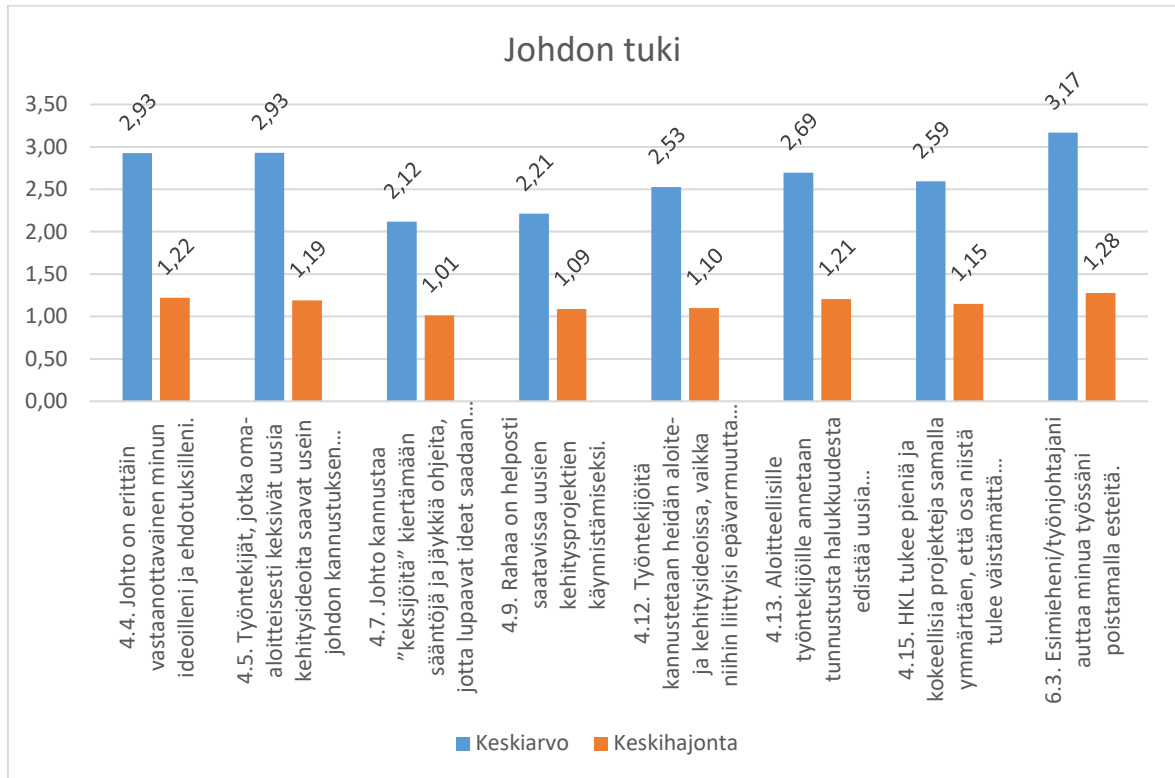
Miten sinut on palkittu kehitystyöstäsi?

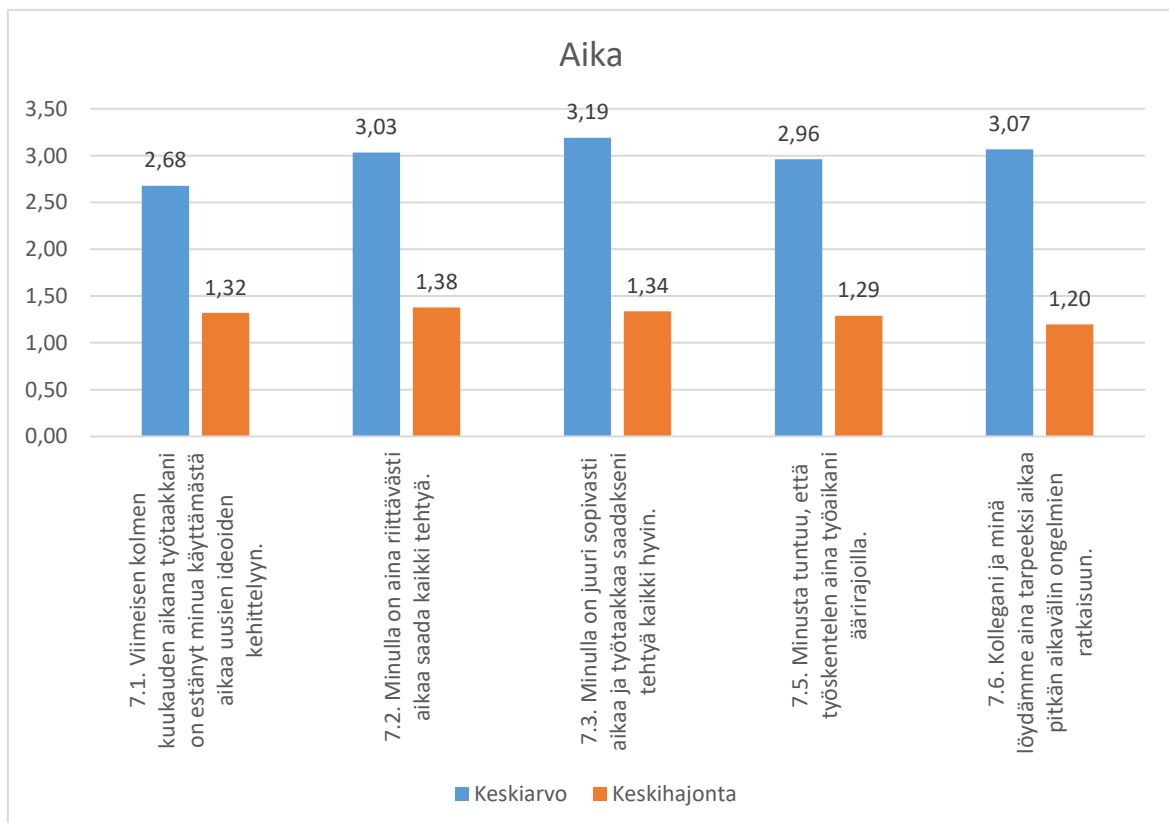
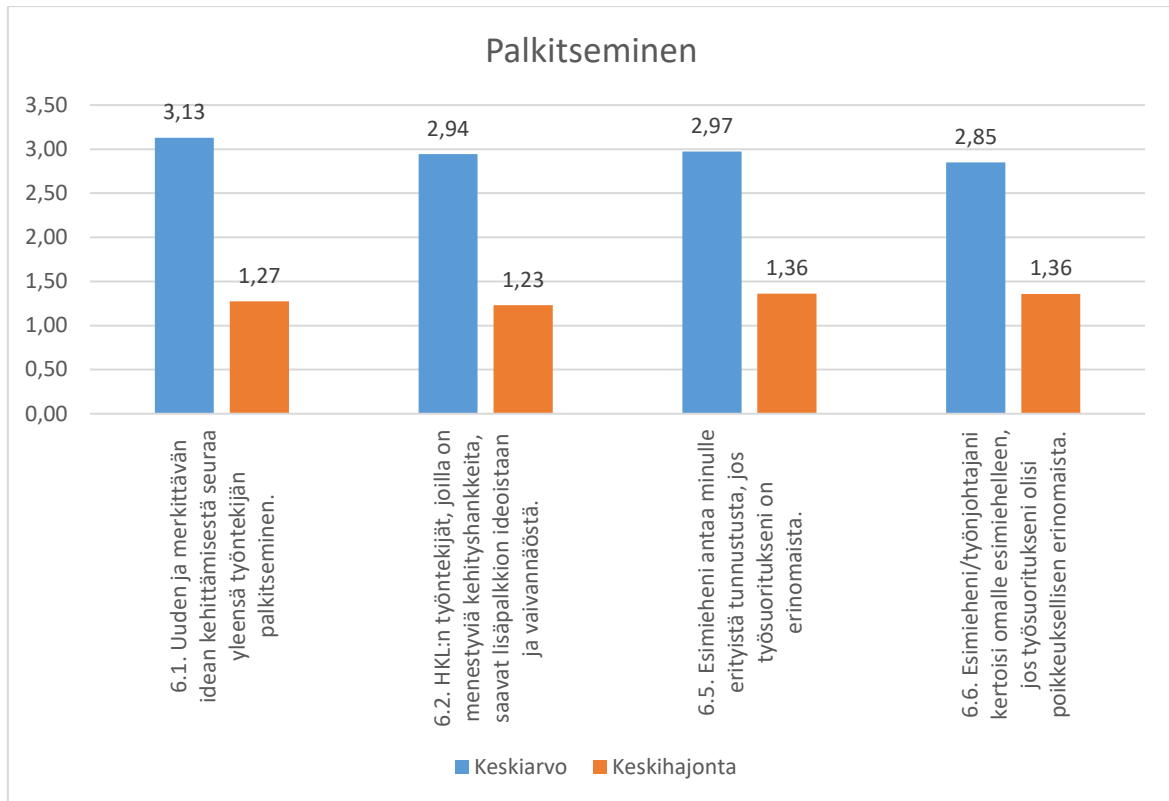
Onko palkitseminen ollut kannustavaa? Minkälaisen palkitsemisen kokisit kannustavaksi?

Miten tekemäsi kehitystyö on vaikuttanut uraasi HKL:ssä? (Oletko esim. saanut haastavampia tehtäviä tai ylennyksen?)

Onko jotain jota haluaisit vielä mainita? Tunnetko ketään, joka olisi hyvä haastateltava tähän tutkimukseen?

Liite 3. Kyselyn tulokset väittämittäin





Liite 4. Kyselyyn tehtyt muutokset

Alkup.	Uusi	Muutos
1		Poistettu
2		Poistettu
3		Poistettu
4	4.1	Sana <i>aware</i> eli tietoinen on jätetty pois väittämästä, jotta väittämässä olisi vain yksi asia eikä useampia väittämiä. Muutos selkeyttää väittämää.
5	6.1	Lauseen lopusta sana <i>ylennys</i> on vaihdettu <i>palkitsemiseksi</i> , koska kaupunkiorganisaatiossa ylennyksiä ei tehdä ideoiden kehittämisen perusteella. Lisäksi väittämä on siirretty johdon tuki osiosta palkitseminen osioon.
6	4.5	
7	4.6	Poistettu
8	4.7	
9	4.8	Poistettu
10	4.9	
11	6.2	Väittämä on siirretty palkitseminen ja tuki osioon, koska se sopii paremmin sinne ja sen sanamuotoja on yksinkertaistettu ymmärrettävyyden parantamiseksi.
12	4.11	Poistettu
13	4.12	”People are often encouraged to take calculated risks with ideas around here” on muutettu muotoon ”Työntekijöitä kannustetaan usein heidän aloite- ja kehitysideoissa, vaikka niihin liittyisi epävarmuutta tai riskiä.” Sana <i>calculated</i> on jätetty pois, jotta väittämä olisi helpommin ymmärrettävissä ja riskin pariksi on lisätty sana <i>epävarmuus</i> . <i>Idea</i> sanaa on tarkennettu lisäämällä alkuun sanat <i>aloite- ja kehitys</i> . Nämä muutokset ovat muokanneet väittämää monipuolisemmaksi niin, että se sopii niin pienemmän aloitteen kuin isomman kehitysidean kontekstiin.
14	4.6	Väittämässä sana <i>riskintottaja</i> on vaihdettu <i>aloitteelliseksi työntekijäksi</i> . Haastattelujen perusteella työntekijöillä ei ole vastuuta riskistä vaan se kuuluu esim. päälliköille. Muokattu väittämä sopii paremmin organisaation tarpeisiin.
15		Poistettu
16		Poistettu
17		Poistettu
18		Poistettu
19		Poistettu
20	5.1	
21		Poistettu
22		Poistettu
23	5.2	
24		Poistettu
25	5.3	
26	5.4	
27		Poistettu
28		Poistettu
29	5.5	

30	4.8	
31	Poistettu	
32	Poistettu	
33	6.3	
34	6.4	
35	Poistettu	
36	7.1	
37	7.2	
38	7.3	
39	Poistettu	
40	7.5	
41	7.6	
42	Poistettu	
43	Poistettu	
44	Poistettu	
45	8.3	
46	8.4	
47	8.5	
48	Poistettu	

Liite 5. Kyselyn saatekirje

Mielipidekysely aloite- ja kehitysolosuhteista HKL:ssä

Hyvä HKL:n työntekijä,

pyydän sinua ystävällisesti vastaamaan mielipidekyselyyn, joka mittaa työntekijöiden aloite- ja kehitysolosuhteita HKL:ssä. Kyselyn teemoja ovat johdon tuki, palkitseminen, työajan riittävyys, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön sekä organisaation joustavuus.

Mielipidekysely on osa Aalto-yliopistossa tekemääni gradua ja sen tarkoituksena on tutkia yrittäjämäistä toimintatapaa ja työntekijöiden tekemää kehitystyötä HKL:ssä. Tutkimuksen tilaajana on HKL ja ohjaajana Aalto-yliopisto. Gradu valmistuu kesällä 2016 ja sen tuloksia hyödynnetään työntekijöiden aloite- ja kehitysolosuhteiden parantamiseen.

Jotta kyselystä saadaan koko HKL:ää edustava tulos, on erittäin tärkeätä, että vastaat kyselyyn. Tulokset julkaistaan myöhemmin ja ne ovat kaikkien hyödynnettävissä. Vastaukset ovat luottamuksellisia eikä yksittäisiä henkilöitä voida tunnistaa vastausten perusteella.

Kysely on avoinna kaksi viikkoa. Kyselyyn vastaamiseen menee noin 10 minuuttia.

Pääset kyselyyn [tästä](https://www.webpolsurveys.com/S/54891F5E57666BE4.par) tai osoitteesta <https://www.webpolsurveys.com/S/54891F5E57666BE4.par>

Kiitos yhteistyöstä!

Lisätietoa saat minulta sähköpostitse Ebru.Aypek@hel.fi tai puhelimitse 09 310 35980.

Ystävällisin terveisin

Ebru Aypek

Projektityöntekijä

* Tähdellä merkittyjen osioiden kaikki väittämät ovat pakollisia.

[illegible][illegible]

6. Palkitseminen ja tuki *

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En tiedä tai en halua vastata
6.1. Uuden ja merkittävän idean kehittämisestä seuraa yleensä työntekijän palkitseminen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.2. HKL:n työntekijät, joilla on menestyviä kehityshankkeita, saavat lisäpalkkion ideoistaan ja vaivannäöstä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.3. Esimieheni/työnjohtajani auttaa minua työssäni poistamalla esteitä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.4. Esimieheni lisää työni vastuuta, jos suoriudun hyvin tehtävistäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.5. Esimieheni antaa minulle erityistä tunnustusta, jos työsuoritukseni on erinomaista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.6. Esimieheni/työnjohtajani kertoisi omalle esimiehelleen, jos työsuoritukseni olisi poikkeuksellisen erinomaista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.7. Työssäni on paljon haasteita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Aika *

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En tiedä tai en halua vastata
7.1. Viimeisen kolmen kuukauden aikana työtaakkani on estänyt minua käyttämästä aikaa uusien ideoiden kehittelyyn.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.2. Minulla on aina riittävästi aikaa saada kaikki tehtyä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.3. Minulla on juuri sopivasti aikaa ja työtaakkaa saadakseni tehtyä kaikki hyvin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.4. Työni on järjestetty siten, ettei minulle jää aikaa ajatella organisaation laajempia ongelmia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.5. Minusta tuntuu, että työskentelen aina työaikani ääri rajoilla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.6. Kollegani ja minä löydämme aina tarpeeksi aikaa pitkän aikavälin ongelmien ratkaisuun.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Organisaation rajat *

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En tiedä tai en halua vastata
8.1. Viimeisen kolmen kuukauden aikana olen aina noudattanut virallisia menettelytapoja tai käytäntöjä suoriutuakseni pääasiallisesta työstäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.2. On paljon virallisia sääntöjä ja menettelytapoja siitä, miten työni pitäisi suorittaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.3. Työssäni on vähän epävarmuutta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.4. Viimeisen vuoden aikana lähin esimieheni on usein keskustellut kanssani työsuorituksestani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.5. Työni kuvaus määrittelee selkeästi työsuoritukseni perusvaatimustason, jonka perusteella työtäni arvioidaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Halutessasi voit vielä kommentoida aihetta vapaamuotoisesti:

Liite 7. Otteita Helsingin kaupungin idea- ja innovaatiojärjestelmään liittyvästä palkitsemisesta

”Idea- ja innovaatiopalkitsemisen tarkoituksena on täydentää nykyistä palkitsemisjärjestelmää, jolla palkitaan esisijaisesti omaan työhön ja työyhteisöön liittyvistä tuloksista ja kehittämisestä. Muuta ideointia ja innovointia, joka kohdistuu oman tehtävän tai vaikutuspiiriin ulkopuolelle, kannustetaan ja tuetaan idea- ja innovaatiopalkitsemisen keinoin.”

Innovaation määritelmä kaupungin ohjeissa; ”Innovaatio on käyttöön otettu uusi tuote, toiminto, palvelu tai prosessi, josta on saatavissa hyötyä. Kyseessä on aina uusi asia niin kehittäjälle kuin käyttöön ottavalle organisaatiollekin.”

Idean tai innovaation palkitsemisperusteet ovat sen uutuusarvo, toteuttamiskelpoisuus, hyöty (asiakashyöty, prosessihyöty, tehokkuus- ja kustannushyöty, työhyvinvointihyöty) ja vaikutavuus.

Aineettoman palkkion kategoriaan kuuluvat kiitos, positiivinen palaute ja huomionosoitukset. Siihen kuuluu myös se, että henkilölle annetaan mahdollisuus jatkojalostaa ideaa, osallistua kehittämistyöhön ja se, että luodaan henkilöstölle laajemminkin mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa.

Palkitsemiseen käytetään myös aineellista palkkiota, joita ovat tunnustuspalkkio, ideapalkkio ja käyttöönottopalkkio. Rahapalkkio on veronalaista tuloa.

Tunnustuspalkkio (25–50 euron suuruinen palkkio, esim. elokuva- tai teatteriliput tai tavarapalkinto) annetaan ideasta tai innovaatiosta, jonka mahdollisia hyötyjä voidaan tunnistaa, siihen sisältyy kehittämispotentiaalia ja se vaatii jatkokehittelyä. *Ideapalkkio* annetaan erinomaisesta ideasta tai innovaatiosta, jonka hyödyt ja vaikutukset ovat arvioitavissa ja idea on käyttöönotettavissa helposti. Palkkion suuruus on 100–500 euroa riippuen miten hyvin idea täyttää arvostelukriteerit. *Käyttöönottopalkkio* annetaan erinomaisesta ideasta tai innovaatiosta, joka on otettu jo käyttöön ja käyttöönotolla on saavutettu selkeitä laadullisia, taloudellisia tai toiminnallisia hyötyjä. Palkkion suuruus on 500–2000 euroa, ja se voidaan myöntää idealla tai aloitteelle, joka on kirjattu innovaatiojärjestelmään kolmen vuoden sisällä käyttöönotosta. Mikäli innovaatiolla on merkittäviä taloudellisia hyötyjä, voi palkkio olla suurempi kuin 2000 euroa. Palkitsemisesta päättää tällöin liikelaitoksen päällikkö saatuaan siihen henkilöstökeskukselta luvan. (Idea- ja innovaatiojärjestelmä ja siihen liittyvä palkitseminen. Helsingin kaupunki, Henkilöstökeskus. Ohje 27.1.2012.)